



EMBA | Executive MBA

Estrategias y prácticas para acelerar un talento inclusivo en el sector privado argentino en la actualidad

Autoría: Kowalczyk, Claudia N.

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Kowalczyk, C. (2024) "*Estrategias y prácticas para acelerar un talento inclusivo en el sector privado argentino en la actualidad*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13885>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Estrategias y prácticas para acelerar un talento inclusivo en el sector privado argentino en la actualidad.

Autor: Claudia N Kowalczyk

Tutor: Verónica Funes

Universidad Torcuato Di Tella

EMBA 2019

Noviembre 2024

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a quienes, con sus aportes y conocimientos, hicieron posible la realización de esta tesis. En particular, a Verónica Funes, cuya paciencia, guía y apoyo como tutora de tesis fueron claves.

Asimismo quiero agradecer a todas las personas que abogamos por identificar brechas y sesgos, y hacemos nuestra parte para construir una sociedad un poco más justa y equitativa, donde cada persona tenga acceso a oportunidades de desarrollo personal y profesional. ¡Podemos hacer la diferencia!

RESUMEN

Las compañías argentinas se enfrentan al desafío de construir ambientes de trabajo más inclusivos, donde todas las personas, incluidos los grupos subrepresentados de la sociedad, puedan desarrollar su máximo potencial. Sin embargo, las brechas en términos de género, discapacidad, edad, orientación sexual y origen étnico continúan limitando no solo el crecimiento individual, sino también el desarrollo económico del país.

Un diagnóstico de la situación local y un análisis de las mejores prácticas en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) revelaron las principales barreras que obstaculizaban la atracción y desarrollo del talento diverso en las organizaciones. Entre ellas se destacan los sesgos inconscientes, la falta de capacitación en materia de DE&I y la subrepresentación en posiciones de liderazgo. A partir de esta investigación, se identificaron estrategias claves para fomentar una cultura organizacional más inclusiva.

Los resultados de esta investigación revelaron que las organizaciones que construyeron culturas organizacionales inclusivas obtuvieron beneficios significativos a largo plazo, como mayor innovación, mejor desempeño y una fuerza laboral más comprometida. Para lograr esto, fue fundamental adoptar un enfoque intencional y proactivo, abordando los desafíos y las barreras actuales, y fomentando una cultura organizacional basada en la diversidad, equidad e inclusión en todos los niveles de la organización.

PALABRAS CLAVES

Talento, diversidad, equidad, inclusión, desarrollo profesional, cultura, género, discapacidad, grupos subrepresentados.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVES	4
INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEÓRICO	
Capítulo 1: Conceptos fundamentales de Diversidad, Equidad, Inclusión y Talento Inclusivo y su impacto en las organizaciones	10
1.1. Beneficios organizacionales del talento inclusivo	11
Capítulo 2: Talento inclusivo en Argentina: panorama y desafíos	15
2.1. Brechas de género en cifras	15
2.2. Proyecto Paridad de Género 2030	24
2.3. La brecha laboral en personas con discapacidad	25
2.4. Principales barreras para un ambiente laboral inclusivo	31
MARCO EMPÍRICO	
Metodología de la investigación	34
Encuesta: La voz de profesionales en Argentina respecto a DE&I	37
Caso de Estudio: Cummins Inc. y su compromiso con la DE&I	51
Integración del marco teórico, la voz de los profesionales argentinos y el caso de estudio de Cummins Inc.	57
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil económico de Argentina y brecha de género 2024	16
Gráfico 2 - Distribución de la población ocupada según tipo de empleo, sexo y grupo etario en Argentina 2022.	18
Gráfico 3 - Brecha de género y características del mercado laboral según tipo de ocupación en Argentina 2022.	19
Gráfico 4 - Representación global de mujeres según tipo de cargo en Abril 2024	20
Gráfico 5 - Evolución de la participación de mujeres contratadas en posiciones de liderazgo (2016-2024).	21
Gráfico 6 - La fertilidad y su relación con las disparidades de género en el ámbito laboral.	23
Gráfico 7 - Estudio nacional sobre el perfil de las personas con discapacidad (2018)	25
Gráfico 8 - Población con dificultad de 14 años y más. Tasa de actividad, de inactividad, de empleo y de desocupación, por sexo en Argentina 2018.	26
Gráfico 9 - Población con dificultad de 14 años y más. Tasa de actividad, de inactividad, de empleo y de desocupación, por grupos de edad en Argentina 2018.	27
Gráfico 10 - Población con dificultad de 14 años y más, por cantidad y tipo de dificultad, según condición de actividad en Argentina 2018.	28
Gráfico 11 - Población con solo una dificultad de 14 años y más. Tasa de inactividad por tipos de dificultad más prevalentes en Argentina 2018.	29
Gráfico 12 - Población con dificultad que no trabaja y no busca trabajo de 14 a 64 años, por el motivo por el que no buscó trabajo en las últimas 4 semanas, según sexo en Argentina 2018.	30
Gráfico 13 - Encuesta. Tamaño de la compañía dónde trabajan los profesionales encuestados del sector privado argentino.	37
Gráfico 14 - Encuesta. Importancia de la DE&I en las organizaciones según profesionales del sector privado en Argentina.	40
Gráfico 15 - Encuesta. Conocimiento de datos demográficos en las organizaciones según profesionales del sector privado en Argentina.	42
Gráfico 16 - Encuesta. Principales barreras que impiden una mayor DE&I identificadas por profesionales del sector privado en Argentina.	43
Gráfico 17 - Encuesta. Iniciativas implementadas en el sector privado de Argentina para promover el talento inclusivo, identificadas por profesionales encuestados.	44
Gráfico 18 - Participación de mujeres en el equipo de liderazgo y fuerza laboral de Cummins Inc. Comparativa 2022-2023.	53

INTRODUCCIÓN

“Abrazar la diversidad es la instancia superadora de la discriminación y de la tibia tolerancia. Encontrar valor en lo diverso es lo que realmente impulsa la inclusión y la integración entre personas distintas.” (Marchiori, 2014, p. 1)

La creciente diversidad en el entorno laboral ha transformado la manera en que las organizaciones perciben y gestionan el talento. En Argentina, las compañías del sector privado enfrentan el desafío de construir ambientes laborales más equitativos e inclusivos, donde todas las personas puedan desarrollar su máximo potencial. Sin embargo, persisten brechas relacionadas con género, discapacidad, edad, orientación sexual y origen étnico que limitan no solo el desarrollo individual, sino también el crecimiento económico y social del país.

El propósito de esta investigación es analizar el estado actual del talento inclusivo en el sector privado argentino, con un enfoque específico en las dimensiones de género y discapacidad; identificar las principales barreras y desafíos organizacionales, y proponer estrategias efectivas para promover un entorno laboral inclusivo que fortalezca a las organizaciones y contribuya al desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Para guiar esta investigación, se plantearon como preguntas principales: ¿Cuál es el estado actual del talento inclusivo en el sector privado argentino?, ¿Cuáles son las principales barreras que limitan la inclusión del talento diverso? y ¿Qué estrategias pueden implementarse para superar las barreras existentes, fomentando un entorno laboral inclusivo en términos de género y discapacidad?

A partir de estas preguntas, también se plantearon preguntas secundarias tales como: ¿Cómo se define el talento inclusivo?, ¿Qué prácticas en Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) han demostrado ser exitosas? y ¿Qué estrategias pueden

implementarse en el sector privado argentino para promover el talento inclusivo y generar un impacto positivo en la sociedad?

Los objetivos específicos de esta tesis son: definir el concepto de talento inclusivo, identificar las principales barreras organizacionales y culturales que obstaculizan la inclusión del talento diverso, evaluar mejores prácticas en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) y proponer estrategias efectivas para fomentar el talento inclusivo en el sector privado argentino.

La metodología adoptada combinó un análisis teórico y empírico. Se realizó una revisión bibliográfica para construir el marco teórico sobre DE&I y talento diverso, y un análisis de datos demográficos actuales sobre las brechas de género y discapacidad en Latinoamérica y Argentina. Asimismo se diseñó y aplicó un cuestionario a profesionales del sector privado argentino para recolectar datos sobre la percepción y las prácticas del talento inclusivo en el sector privado argentino. Por último se llevó a cabo un estudio de caso sobre las mejores prácticas en materia de DE&I de una compañía global líder en tecnología, reconocida por sus prácticas avanzadas en DEIC (Diversidad, Equidad, Inclusión y Cultura). Este enfoque teórico y empírico permitió triangular la información y validar las propuestas planteadas.

La tesis se organizó de manera tal de poder definir el concepto de talento inclusivo y analizar la situación actual del talento en el sector privado de Argentina. Posteriormente, se presentaron los resultados de la encuesta y los hallazgos del estudio de caso, para finalmente a modo de conclusión ofrecer recomendaciones y estrategias para la implementación de un enfoque más inclusivo que promueva el desarrollo sostenible de las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Al abordar estas cuestiones de diversidad, equidad, inclusión y talento inclusivo, se espera contribuir al desarrollo de un marco que promueva un cambio sistémico en la gestión del talento inclusivo en el ámbito privado en Argentina. Las estrategias

propuestas no solo aspiran a ofrecer oportunidades de igualdad en el acceso al desarrollo profesional, sino también a posicionar a las compañías como líderes en innovación y competitividad, generando un impacto positivo en sus resultados financieros y en las comunidades donde operan.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Conceptos fundamentales de Diversidad, Equidad, Inclusión y Talento Inclusivo y su impacto en las organizaciones.

Definir el Talento Inclusivo no resultó fácil, debido a que es un término relativamente nuevo y en evolución. Entonces fue necesario recurrir a sus tres pilares fundamentales: Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I), conceptos que se relacionaban entre sí en el ámbito laboral.

Diversos estudios previos definieron la Diversidad como la presencia y participación de sujetos con características diversas, tales como género, etnia, edad, orientación sexual y discapacidad (entre otras), en un entorno determinado. Esta pluralidad de perspectivas enriqueció los entornos organizacionales al aportar un amplio rango de habilidades y experiencias. Esta diversidad se asoció con mayor flexibilidad, innovación y, en consecuencia, mayores oportunidades de crecimiento económico para las compañías. (Araiza, 2024)

La equidad fue conceptualizada como un trato justo e igualdad de acceso a oportunidades para que todos los sujetos pudieran alcanzar su máximo potencial. La equidad fomentaba un sentimiento de valoración entre los miembros de las organizaciones y, por ende, contribuía a mejorar los índices de retención del talento. (Araiza, 2024)

La inclusión fue definida como la diversidad en acción, que tenía que ver con la experiencia del sujeto, entendiéndose como el sentimiento de pertenencia a un entorno en el que cada uno se sienta bienvenido, aceptado, respetado e integrado con su singularidad para poder dar su máximo potencial. Definitivamente uno de los elementos más difíciles de gestionar, tratándose de una instancia subjetiva y singular. Se argumentó que la inclusión era esencial para aprovechar al máximo el potencial de la diversidad y para construir organizaciones más equitativas y justas. (Boyles, 2023)

1.1. Beneficios organizacionales del talento inclusivo.

Talento Inclusivo también podía entenderse como la presencia de talentos de grupos subrepresentados. Aquellos grupos demográficos que experimentaban barreras sistemáticas que dificultaban su acceso a oportunidades laborales y al avance profesional, y que en consecuencia se encontraban menos representados en algunos sectores y/o niveles dentro de las organizaciones. (HRLineUp, 2024)

En esta investigación se definió el talento inclusivo como un concepto que promovía organizaciones de trabajo más diversas, justas y equitativas. En este tipo de entornos, todos los sujetos que conforman el capital humano contaban con las herramientas y el ambiente laboral necesario para alcanzar su máximo potencial, favoreciendo tanto su crecimiento profesional como el de la organización. Con el desarrollo de un talento inclusivo, las compañías podían aprovechar todo el potencial de su capital humano y obtener mejores resultados. Un capital humano diverso a su máximo potencial, que al mismo tiempo se sentía valorado y perteneciente, no sólo atraía y retenía a los mejores talentos, sino que también contaba con las habilidades y la flexibilidad necesarias para resolver problemas y lograr un mejor desempeño financiero. Un artículo de HR LineUp (2024) reveló que la búsqueda y desarrollo de talento inclusivo, de grupos subrepresentados en la sociedad, trascendía los objetivos de diversidad e inclusión. Estas prácticas, al fomentar entornos laborales más equitativos e inclusivos, permitían a las organizaciones aprovechar todo el potencial de sus colaboradores, generando así una mayor innovación y competitividad.

Dicho artículo también subrayó que la subrepresentación no solo era un problema social, sino también una desventaja económica, ya que los equipos diversos demostraban un mayor desempeño, impulsados por una mayor diversidad de perspectivas y experiencias. Al no aprovechar este potencial, las organizaciones perdían una valiosa oportunidad de crecimiento e innovación (HR LineUp, 2024).

Asimismo, HR LineUp (2024) destacó que las organizaciones que priorizaban la diversidad y la inclusión no solo cumplían con cuotas, sino que construían culturas organizacionales donde todos los colaboradores se sentían valorados y empoderados. Estas prácticas, a su vez, mejoraban la reputación de las compañías, atrayendo talento de alta calidad y ampliando su base de clientes.

Los resultados de la investigación de McKinsey, citados por HR LineUp (2024), respaldaron estos hallazgos. El estudio de McKinsey demostró que las empresas con mayor diversidad de género y étnica en sus equipos ejecutivos presentaban un mejor desempeño financiero. Dicho artículo concluyó que fomentar un entorno inclusivo requería un esfuerzo intencional por parte de las organizaciones y que los beneficios a largo plazo eran significativos, incluyendo un mayor desempeño, innovación y resiliencia ante los cambios del mercado. Además, las organizaciones que priorizaban la diversidad contribuían a construir sociedades más justas y equitativas (HRLineUp, 2024).

En cuanto a barreras para el desarrollo de un talento diverso, HR LineUp (2024) postuló que el talento subrepresentado enfrentaba barreras sistémicas en las organizaciones, tales como sesgos inconscientes y barreras culturales. Estos obstáculos limitaban significativamente el acceso a oportunidades equitativas y al avance profesional de estos grupos. Además de la discriminación, los grupos subrepresentados experimentaban una falta de mentoría y patrocinio, lo cual dificultaba su navegación en la dinámica organizacional.

HR LineUp (2024) reveló que las brechas salariales también se consideraban un problema persistente para los colaboradores de grupos subrepresentados, particularmente para las mujeres y personas con discapacidad. Estas desigualdades salariales generaban sentimientos de injusticia y contribuían a una menor satisfacción laboral y a tasas de rotación más altas.

La falta de representación en los niveles de liderazgo también se identificó como un desafío clave. La ausencia de modelos a seguir con quienes identificarse limitaba las aspiraciones profesionales del talento diverso y reforzaba la percepción de un "techo de cristal" (HRLineUp, 2024).

La importancia de la accesibilidad física y tecnológica en el lugar de trabajo también fueron identificadas en el artículo como obstáculos para la inclusión. Las barreras físicas y tecnológicas excluían a las personas con discapacidad y limitaba su participación plena en el entorno laboral (HRLineUp, 2024).

Finalmente, HR LineUp (2024) enfatizó la necesidad de contar con sólidas estrategias de diversidad, equidad e inclusión. La ausencia de estas iniciativas creaba entornos de trabajos hostiles y desmotivadores para el talento subrepresentado, lo que a su vez impactaba negativamente en la retención de empleados, la atracción de talento diverso y la innovación organizacional.

Las siguientes estrategias fueron las identificadas por HR LineUp (2024) como las más efectivas para la atracción y desarrollo del talento inclusivo en las organizaciones:

- Revisar y reformular los puestos de trabajo para eliminar barreras implícitas que excluían a grupos subrepresentados. La adopción de la tecnología en puestos de trabajo permitió una mayor inclusión de mujeres y personas con discapacidad.
- Diversificar la base de candidatos en las búsquedas. Al incluir activamente a personas de grupos subrepresentados en los procesos de selección, las organizaciones podían ampliar su pool de talento.
- Grupos de Recursos de los Empleados (ERG) para la promoción de la diversidad y la inclusión. Estos grupos no solo referían candidatos, sino que también servían como fuentes de innovación y retroalimentación para las iniciativas de DE&I.
- Capacitación en sesgos inconscientes fue otro aspecto clave identificado por el artículo. Al concientizar a los líderes y colaboradores sobre los sesgos, ellos podían

tomar medidas para minimizar su impacto en los procesos de contratación y desarrollo.

- Desarrollo de planes de carrera personalizados para promover el crecimiento profesional de todos los colaboradores, incluyendo aquellos pertenecientes a grupos subrepresentados.
- Fomentar una cultura organizacional inclusiva donde todos los colaboradores se sintieran valorados y empoderados para contribuir al máximo.

Capítulo 2: Talento inclusivo en Argentina: panorama y desafíos.

La promoción del talento inclusivo en el sector privado argentino experimentó un avance notable en los últimos años, impulsada por una creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad e inclusión en el ámbito empresarial. Sin embargo, a pesar de estos progresos, persisten desafíos y desigualdades. La falta de una métrica específica para medir el talento inclusivo dificulta la cuantificación precisa de estos avances. Los datos demográficos desagregados, si bien útiles, no proporcionan una imagen completa debido a la naturaleza multifacética y en constante evolución de la definición de talento inclusivo. Además, la informalidad laboral, cada vez más prevalente, representa una limitante significativa para la obtención de datos representativos.

Aunque no existían estadísticas específicas sobre talento inclusivo, pudimos inferir algunas tendencias y desafíos a partir de datos disponibles en diferentes fuentes como INDEC, Ministerio de Trabajo, Banco Mundial, Foro Económico Mundial y referentes del tema sobre la brecha de género y discapacidad, tasas de desempleo, diversidad en posiciones de liderazgo y barreras actuales.

2.1. Brecha de género en cifras.

Indermit Gill, Economista Jefe del Banco Mundial, afirmó que las mujeres tenían el potencial de impulsar la economía mundial, que se encontraba en un momento de incertidumbre. Esta afirmación se basaba en una investigación del Banco Mundial de 2023, la cual calculó que incrementar la participación de las mujeres en el mercado laboral formal podría aumentar el PBI mundial en un 20% (Banco Mundial, 2023). A pesar de que las mujeres representaban el 42% de la fuerza laboral global, su acceso a puestos de liderazgo seguía siendo limitado. Por su parte, el Informe Mundial sobre la Brecha de Género 2024 del Foro Económico Mundial indicó que, aunque se habían registrado avances en la participación de las mujeres, se estimaba que aún se

necesitarían más de 130 años para cerrar la brecha de género a nivel global. Este informe, que evalúa la paridad de género en 146 economías, reveló que la brecha de género 2024 se había reducido ligeramente (0.1%) en comparación con el año anterior, alcanzando un 68.6%. Islandia se posicionó como líder en el índice por décimo año consecutivo, habiendo cerrado su brecha en un 93,5%. El siguiente ha sido el Top 10 en reducción de brecha de género 2024: Islandia (93,5%), Finlandia (87,5%), Noruega (87,5%), Nueva Zelanda (83,5%), Suiza (81,6%), Nicaragua (81,1%), Alemania (81%), Namibia (80,5%) Irlanda (80,2%), España (79.7%). (World Economic Forum, 2024)

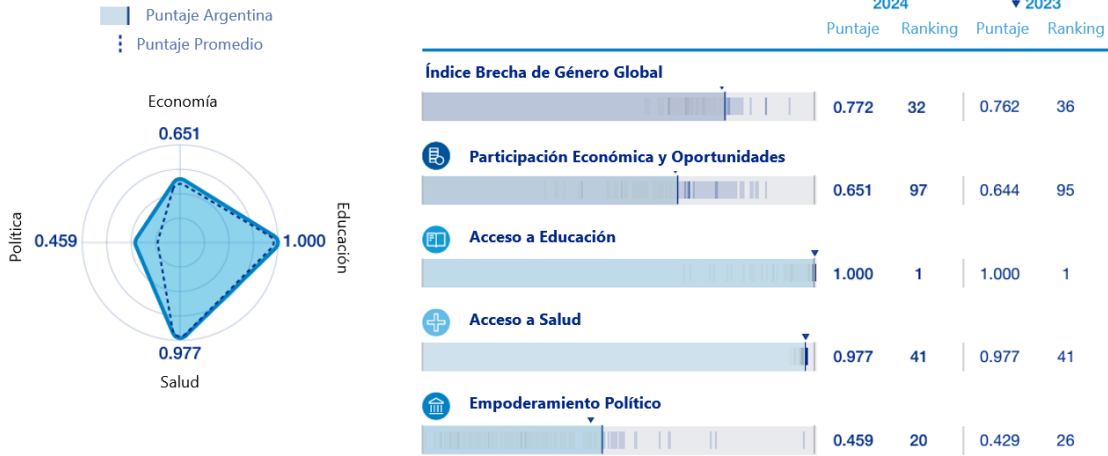
América Latina y el Caribe había mostrado un progreso significativo en la reducción de la brecha de género desde 2006, reduciendo su brecha en un 8% y alcanzando en 2024 una paridad de género general del 74.2%, ocupando el tercer lugar entre ocho regiones. Sin embargo, persistían desafíos en áreas como la participación económica y la remuneración. Argentina, por su parte, obtuvo un índice del 77%, ubicándose en el sexto puesto en la región y el trigésimo segundo a nivel global tal como lo indicaba el siguiente gráfico. (World Economic Forum, 2024)

Gráfico 1 - Perfil económico de Argentina y brecha de género 2024.

La figura muestra el desempeño de Argentina en el Índice de Brecha de Género Global de 2024, con un puntaje total de 0.772, ocupando el puesto 32 entre 146 países. El análisis se desglosa en cuatro dimensiones y el gráfico radial ilustra las diferencias entre las dimensiones evaluadas, donde Educación y Salud presentan los puntajes más altos, mientras que Política y Economía muestran áreas de mejora.

Perfil Económico	Puntaje (Disparidad = 0, Paridad = 1)	Ranking Total de 146 países	Edición
Argentina	0.772	32	2024

Índice Brecha de Género Global Edición 2024

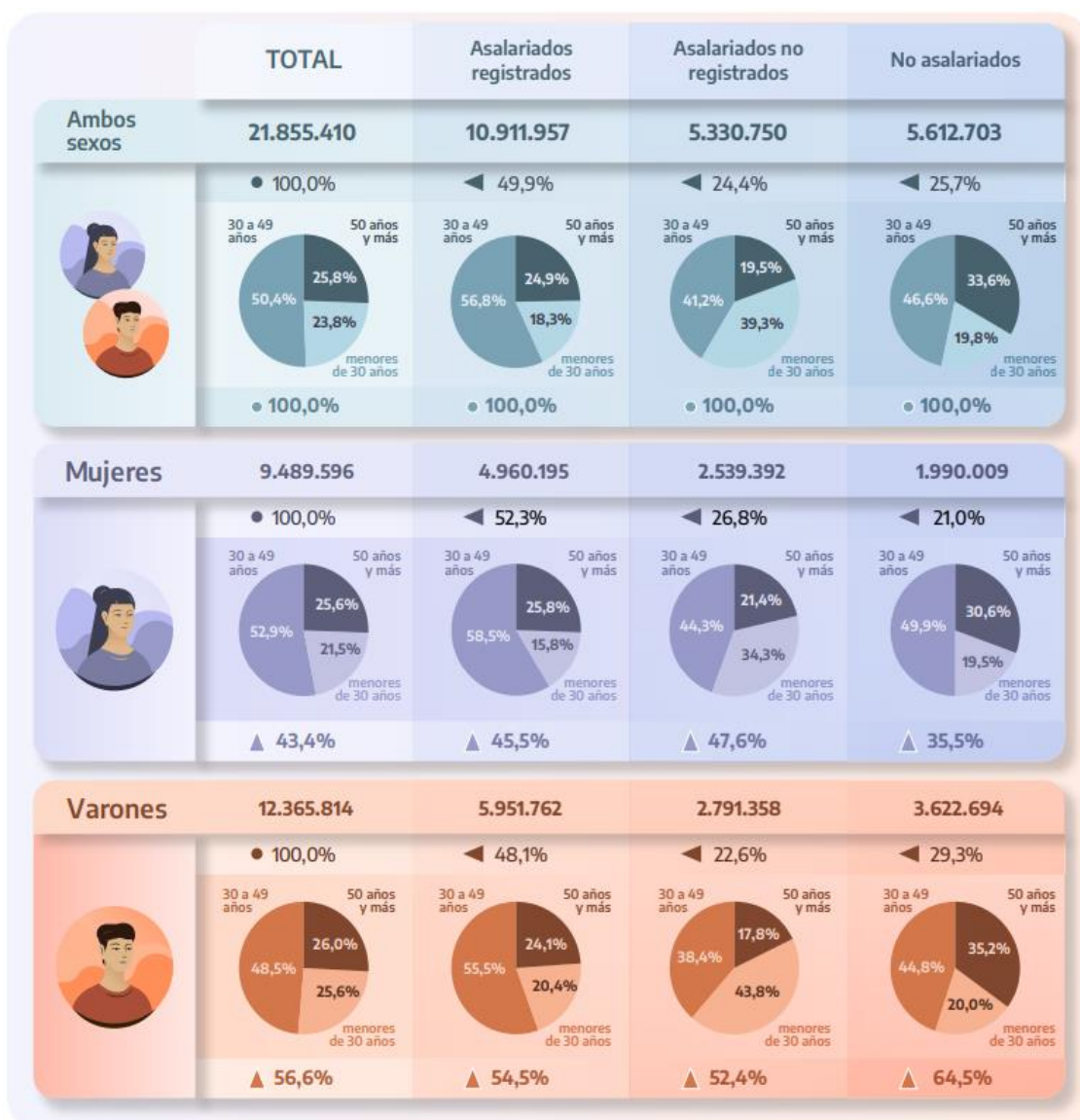


Fuente: Foro Económico Mundial (2024). *Global Gender Gap 2024 INSIGHT REPORT (Informe Mundial sobre la Brecha de Género 2024)*. <https://es.weforum.org/agenda/2024/07/brecha-de-genero-asi-es-el-panorama-laboral-de-las-mujeres-en-2024/#:~:text=El%20avance%20de%20la%20mujer,tasas%20de%20empleo%20han%20aumentado>

Los resultados del análisis de los datos del INDEC (2023) evidenciaron una persistente brecha de género en el mercado laboral argentino. Se observó que los hombres (56,6%) superaron en número a las mujeres (43,4%) como ilustra el gráfico 2. En relación a esto se puede observar en el gráfico 3 que los hombres dedicaron un promedio de 20,7% más de horas trabajadas, y que la brecha salarial entre hombres y mujeres en promedio es del 26.4%, siendo más pronunciada en el sector no registrado en el cual alcanza un pico del 44.7%. (INDEC, 2023)

Gráfico 2 - Distribución de la población ocupada según tipo de empleo, sexo y grupo etario en Argentina 2022.

La figura presenta la distribución de la población ocupada en Argentina, desglosada por sexo, tipo de empleo y grupo etario. Las mujeres representan el 43.4% de la población ocupada total y el mayor porcentaje de mujeres asalariadas registradas se encuentra entre 30 y 49 años (58.5%). En contraste, entre las no asalariadas, el grupo de mayores de 50 años predomina (30.6%). Los diagramas circulares muestran la distribución en cada segmento, destacando la mayor formalidad en varones y la mayor proporción de no asalariados en mujeres.



Fuente: Indec (2023). *Remuneración al trabajo asalariado, ingreso mixto e insumo de mano de obra, por sexo y tramos de edad.*

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/cgi_sexo_edad_08_23474842329E.pdf

Gráfico 3 - Brecha de género y características del mercado laboral según tipo de ocupación en Argentina 2022.

La figura presenta un análisis de distintos indicadores del mercado laboral, desglosado según el tipo de ocupación y diferenciado por género y grupos etarios. Las barras y gráficos circulares ilustran las diferencias de género en cada grupo etario. Las brechas de género ilustran una brecha en la remuneración por puesto de trabajo del 26.4% en promedio, incrementándose notablemente a 44.7% en los asalariados no registrados indicando un problema estructural.



(¹) En millones de pesos corrientes.

(²) Remuneración promedio mensual del año.

Fuente: Indec (2023). *Remuneración al trabajo asalariado, ingreso mixto e insumo de mano de obra, por sexo y tramos de edad.*

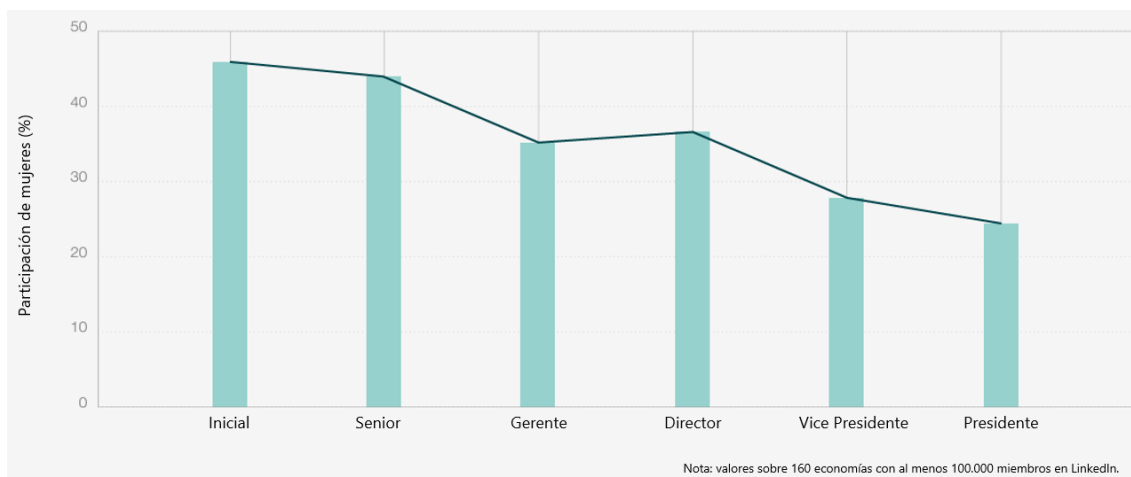
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/cgi_sexo_edad_08_23474842329E.pdf

Estudios del Ministerio de Economía de la Nación (2021) revelaron que un año antes las mujeres ganaban un 29% menos en promedio que sus pares hombres, alcanzando una diferencia máxima del 36,5% en la categoría de asalariados informales, además realizaban un 76% de las tareas domésticas no remuneradas. Esto indica que la brecha salarial de asalariados registrados bajó en un 2.6%, pero aumentó para los no registrados en un 8.2% entre 2021 y 2022.

En cuanto a la representación femenina en puestos de liderazgo, datos de LinkedIn citados en el Informe Mundial sobre la Brecha de Género 2024 revelaron una baja representación de mujeres en casi todas las áreas económicas, con un total de fuerza laboral del 42% en el mundo. Si bien las mujeres ocupaban el 50% en los puestos iniciales, su presencia disminuía significativamente en los niveles de mayor jerarquía y liderazgo, tal como se puede observar en el gráfico 4. Esta tendencia se reflejaba también en Argentina, donde las mujeres ocupaban solo el 36.4% de los puestos de liderazgo como se ilustra en el gráfico 5. (Foro Económico Mundial, 2024)

Gráfico 4 - Representación global de mujeres según tipo de cargo en Abril 2024

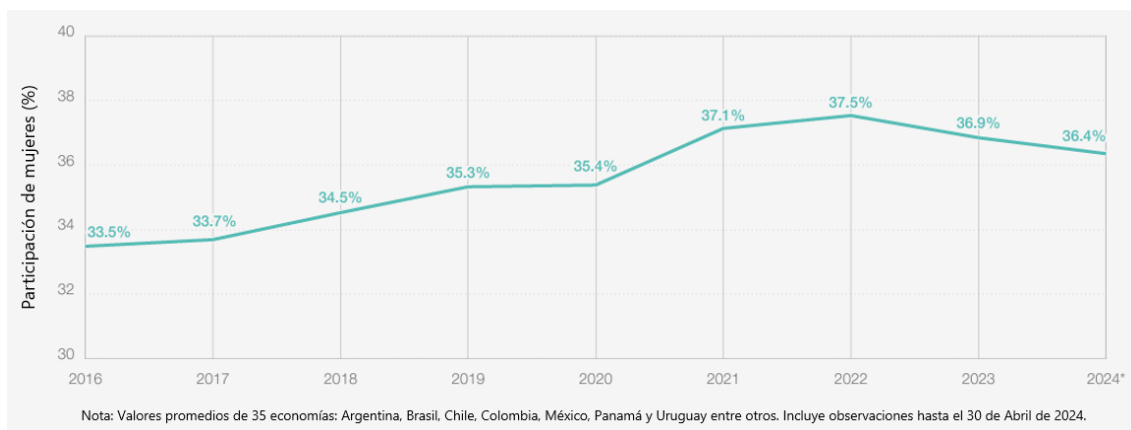
La figura muestra la participación de mujeres en diferentes niveles jerárquicos dentro de las organizaciones, considerando datos recopilados de 160 economías con al menos 100,000 miembros en LinkedIn. Se identifica que la participación de mujeres alcanza su valor más alto en el nivel inicial, cercano al 50%. Esto sugiere un equilibrio de género más marcado en los niveles de entrada laboral. En los niveles "Senior" y "Gerente", la participación de mujeres comienza a disminuir progresivamente. Esto evidencia una reducción en la representación femenina a medida que se asciende en la jerarquía. La participación femenina disminuye significativamente en los niveles de "Director", "Vicepresidente" y "Presidente", lo que resalta la subrepresentación femenina en los niveles de liderazgo más altos.



Fuente: Foro Económico Mundial (2024). *Global Gender Gap 2024 INSIGHT REPORT (Informe Mundial sobre la Brecha de Género 2024)*. <https://es.weforum.org/agenda/2024/07/brecha-de-genero-asi-es-el-panorama-laboral-de-las-mujeres-en-2024/#:~:text=El%20avance%20de%20la%20mujer,tasas%20de%20empleo%20han%20aumentado>

Gráfico 5 - Evolución de la participación de mujeres contratadas en posiciones de liderazgo (2016-2024).

La figura muestra la evolución de la participación de mujeres en el mercado laboral entre los años 2016 y 2024, con valores promedios provenientes de 35 economías, incluidos Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Uruguay, entre otros. Los puntos destacados incluyen un aumento progresivo de la participación de mujeres desde 33.5% en 2016 hasta un pico de 37.5% en 2022, seguido de un leve descenso en 2023 y 2024, finalizando en 36.4%.

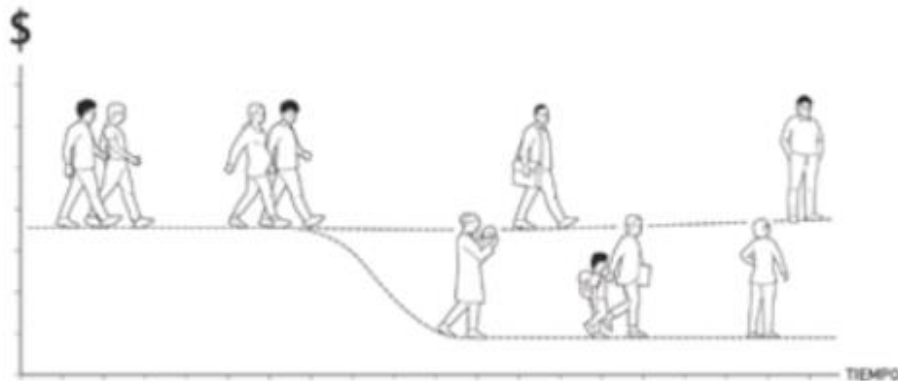


Fuente: Foro Económico Mundial (2024). *Global Gender Gap 2024 INSIGHT REPORT (Informe Mundial sobre la Brecha de Género 2024)*. <https://es.weforum.org/agenda/2024/07/brecha-de-genero-asi-es-el-panorama-laboral-de-las-mujeres-en-2024/#:~:text=El%20avance%20de%20la%20mujer,tasas%20de%20empleo%20han%20aumentado>

Claudia Goldin, galardonada con el Premio Nobel de Economía 2023 por sus estudios sobre la brecha salarial de género, confirmó la persistencia de la misma y detalló sus principales causas. Una de sus principales contribuciones fue la conceptualización de la "revolución silenciosa", por la cual las mujeres transitaron de una participación laboral limitada para “parar la olla” a una búsqueda activa de desarrollo profesional. Sin embargo, a pesar de este avance, la brecha de género persistía. Según datos de GenLAC, la iniciativa del Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS) de la Universidad Nacional de La Plata para la equidad de género, en la Argentina la participación laboral de las mujeres fue 20% menor que la de los hombres con una brecha salarial del 25% porque en su mayoría trabajaban menos horas por semana, en empleos de menor calidad, peor remunerados y en compañías menos productivas. Goldin asimismo identificó la maternidad como un obstáculo en la carrera profesional de las mujeres, generando una brecha salarial que continuaba ampliándose con el tiempo tal como lo ilustra el gráfico 6. Ante hombres y mujeres buscando el desarrollo profesional y una familia, fueron las mujeres las que pospusieron su carrera profesional por el cuidado de los hijos. Las normas sociales sobre el cuidado de los hijos y la penalización salarial asociada a la flexibilidad laboral dificultaban la conciliación entre la vida laboral y familiar para ellas. (Berniell, Edo y Marhionni, 2023)

Gráfico 6 - La fertilidad y su relación con las disparidades de género en el ámbito laboral.

La figura ilustra la apertura de la brecha de género salarial a lo largo del tiempo como también la apertura en relación a la maternidad.



Fuente: Jarnestad J.; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *An Evolving Economic Force*. <https://www.nobelprize.org/uploads/2023/12/goldin-lecture-slides.pdf>

Goldin (2023) identificó una disparidad salarial de género más pronunciada en los niveles salariales más altos, argumentando que los hombres tradicionalmente ocupaban posiciones que demandaban mayor disponibilidad horaria. Las mujeres, especialmente aquellas con hijos, trabajaban menos horas y enfrentaban dificultades para conciliar el estar "disponibles" todo el tiempo y la vida familiar, lo que resultaba en una brecha salarial de hasta un 36% a los 45 años. Ella también sostuvo que la alta demanda de largos horarios laborales poco flexibles en empleos bien remunerados era un obstáculo significativo para la igualdad de género. Propuso flexibilizar los horarios, igualar las licencias parentales y valorar los cuidados en la crianza como estrategias para cerrar esta brecha. (Tagarro, 2023)

Además de la brecha salarial, Goldin (2023) documentó la existencia de un "techo de cristal" que limitaba el ascenso en posiciones jerárquicas de las mujeres dentro de las organizaciones. Aunque las causas son objeto de debate, los datos respaldaban la existencia de este fenómeno. La autora sugirió implementar cuotas de género u

objetivos de participación de género, mentorías y la publicación de datos salariales desglosados por género como medidas para abordar esta problemática. (Tagarro, 2023)

2.2. Proyecto Global de Paridad de Género 2030.

El Informe Mundial sobre la Brecha de Género de 2024 subrayó que las crisis y los desafíos macroeconómicos exacerbaron las desigualdades laborales existentes. En un contexto de menor tasa de empleo, los grupos minoritarios se vieron particularmente afectados, quedando marginados de las oportunidades laborales. El informe también destacó que la paridad de género, siendo la segunda brecha más significativa a nivel global, podría impulsar un crecimiento económico más sólido y una sociedad más equitativa. Sin embargo, para alcanzar este objetivo, se requería una colaboración estrecha entre gobiernos y compañías. (Foro Económico Mundial, 2024)

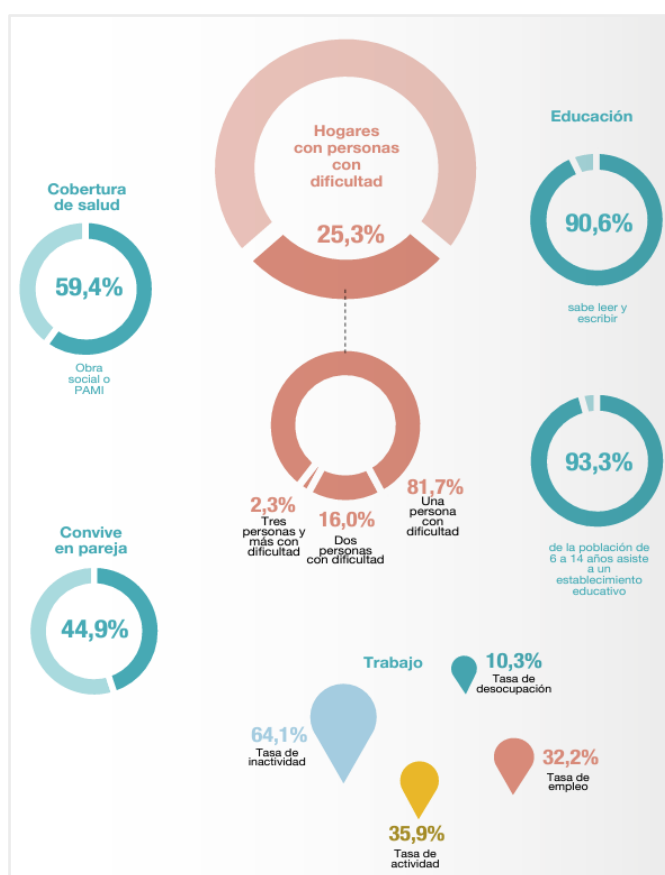
En respuesta a esta necesidad, en 2023 se lanzó el Proyecto Global de Paridad de Género 2030 (Global Gender Parity Sprint 2030) con tres grandes objetivos para alcanzar una paridad total en 2030: paridad de género en la mano de obra, representación en la alta dirección y remuneración; paridad de género a través de la transformación de la industria y paridad de género en el centro de las transiciones ecológicas, tecnológica y asistencial. Para ello, se propuso reconfigurar los mercados laborales, mejorar los sistemas industriales e integrar la perspectiva de género en las transformaciones tecnológicas globales. Además, el proyecto también resaltó la importancia de implementar medidas como cuotas y el fortalecimiento de redes profesionales para facilitar el acceso de las mujeres al mercado laboral. (Foro Económico Mundial, 2024).

2.3. La brecha laboral en personas con discapacidad.

Según los últimos datos del INDEC (2018), en Argentina se encontró que más de 5 millones de personas vivían con discapacidad y enfrentaban significativas barreras para su inclusión laboral. La tasa de empleo para este grupo era bastante baja, alcanzando solo el 32,2% según ilustra el siguiente gráfico:

Gráfico 7 - Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad (2018)

La figura presenta un conjunto de indicadores sociales relacionados con hogares donde habitan personas con discapacidad, abarcando aspectos de salud, convivencia, educación y trabajo. Los principales puntos que se destacan son que el 25,3% de los hogares incluye al menos una persona con dificultades, el 90,6% de la población sabe leer y escribir, y la tasa de empleo es solo del 32,2%.



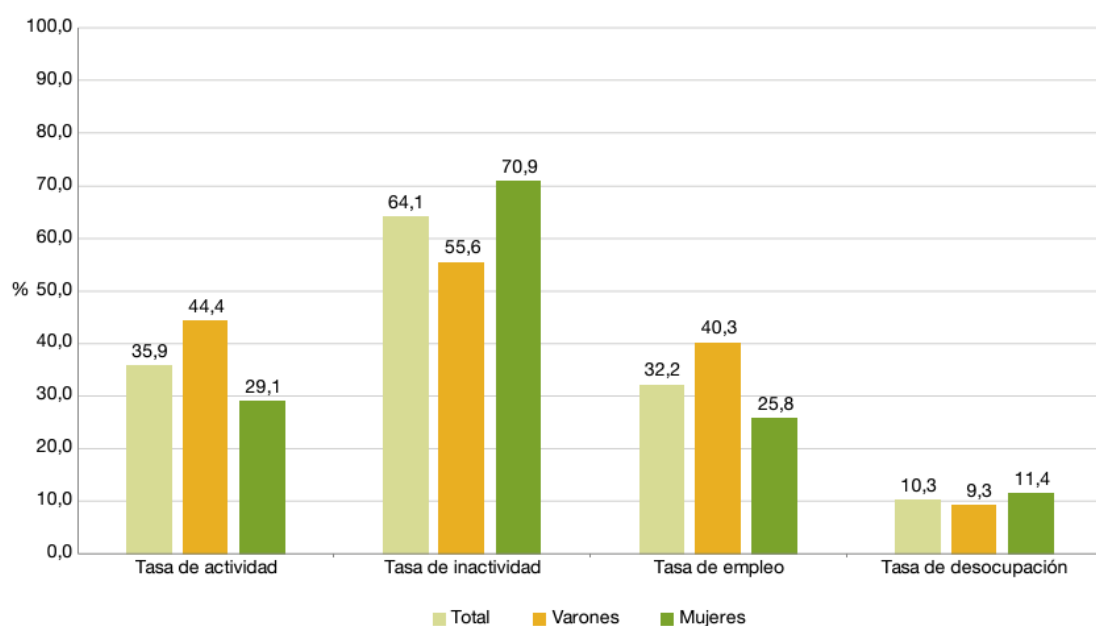
Fuente: Indec (2018). *Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad Resultados definitivos 2018*.

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

Dicho estudio realizado por el INDEC (2018), reveló una preocupante situación para las personas con discapacidad en Argentina, siendo que los datos obtenidos mostraron diferencias por género. Mientras que las mujeres exhibían una tasa de empleo del 25,8%, los hombres alcanzaban una tasa de empleo de 40,3%, una diferencia de 15 puntos entre ambos:

Gráfico 8 - Población con dificultad de 14 años y más. Tasa de actividad, de inactividad, de empleo y de desocupación, por sexo en Argentina 2018.

La figura presenta un análisis de las tasas de actividad, inactividad, empleo y desocupación en la población con discapacidad por género. Los principales hallazgos son que la tasa de empleo promedio general es del 32,2% y que los hombres presentan una tasa de empleo más alta (40,3%) en comparación con las mujeres (25,8%).



Fuente: Indec (2018). *Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad Resultados definitivos 2018*.

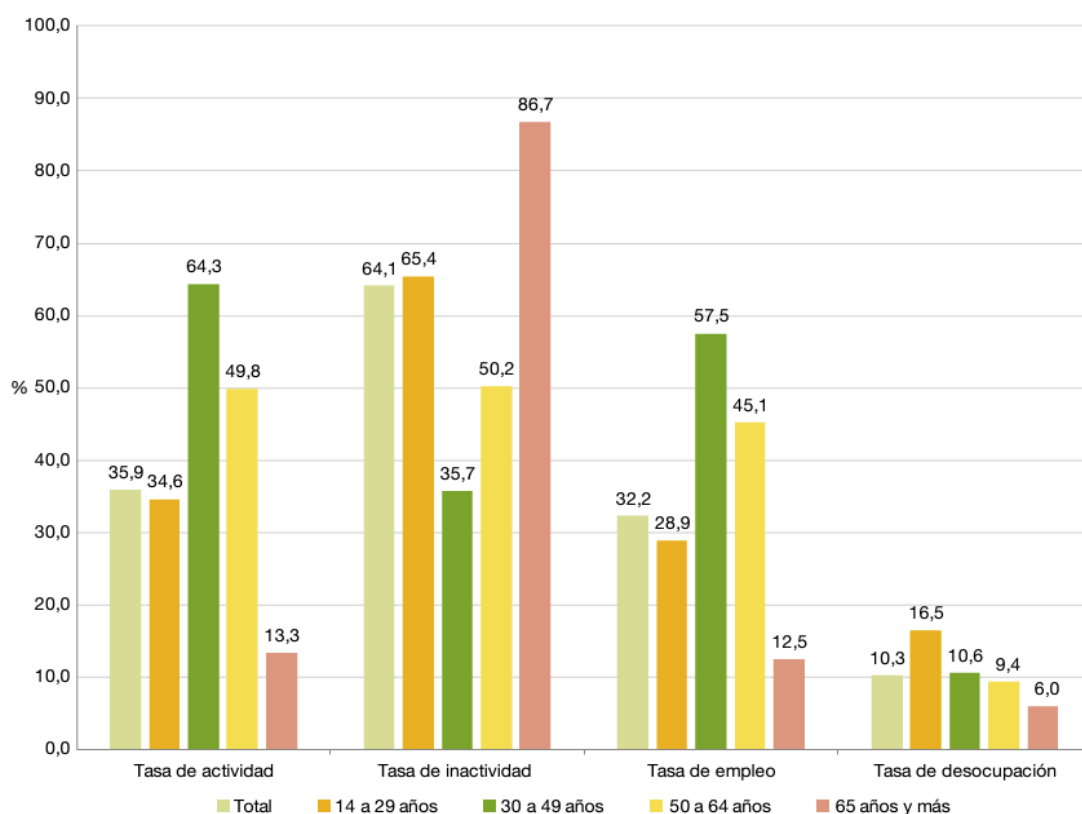
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

Al comparar los diferentes grupos por edad, también se evidenció una clara tendencia hacia el desempleo. Mientras que el grupo de más de 65 años (edad jubilatoria) presentó la tasa de inactividad más elevada (86,7%), el grupo de jóvenes entre 14 y 29 años mostró la segunda tasa de inactividad más alta (65,4%). Además, este último grupo

registró la mayor tasa de desocupación (16,5%), lo que sugiere dificultades significativas en su inserción laboral (INDEC, 2018) según lo ilustra el gráfico 9.

Gráfico 9 - Población con dificultad de 14 años y más. Tasa de actividad, de inactividad, de empleo y desocupación, por grupos de edad en Argentina 2018.

La figura presenta un análisis de las tasas de actividad, inactividad, empleo y desocupación para personas con discapacidad por grupos de edad. La tasa de inactividad promedio general es del 64.1%, la tasa de empleo promedio general es del 32.2% y la tasa de desocupación promedio general es del 10.3%. El grupo de 14 a 29 años tiene la tasa de desocupación más alta alcanzando el 16.5%.



Fuente: Indec (2018). *Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad Resultados definitivos 2018.*

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

El análisis de los datos del estudio realizado por INDEC (2018) también reveló que la mayoría de la población con discapacidad ocupada (72.1%) presentaba solo una

dificultad, siendo las limitaciones motoras y visuales las más habituales. En la población desocupada, la distribución de las discapacidades fue similar, con un predominio de las personas con una sola dificultad, especialmente aquellas con limitaciones motoras. Sin embargo, en la población inactiva, se observó una mayor proporción de personas con dos (20,8%) o más dificultades (15,8%) tal como lo ilustra el gráfico 10.

Gráfico 10 - Población con dificultad de 14 años y más, por cantidad y tipo de dificultad, según condición de actividad en Argentina 2018.

La figura desglosa la población con discapacidad diferenciada por cantidad y tipo de dificultad, así como por condición de actividad. El 59.6% de las personas con dificultad presenta una sola dificultad, el 18.5% tiene dos dificultades, mientras que el 12.2% reporta tres o más dificultades.

Cantidad y tipo de dificultad	Total	Población ocupada	Población desocupada	Población inactiva
%				
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Una dificultad	59,6	72,1	56,2	53,5
Solo motora	26,6	28,7	22,9	25,8
Solo visual	13,9	24,1	17,2 ⁽¹⁾	8,6
Solo auditiva	11,4	13,6	7,8 ⁽¹⁾	10,5
Solo mental-cognitiva	6,3	5,2	5,9 ⁽¹⁾	6,9
Solo del cuidado de sí mismo	0,7 ⁽¹⁾	///	///	1,0 ⁽¹⁾
Solo del habla y la comunicación	0,6 ⁽¹⁾	///	///	0,8 ⁽¹⁾
Dos dificultades	18,5	14,0	17,6 ⁽¹⁾	20,8
Tres dificultades o más	12,2	5,2	10,8 ⁽¹⁾	15,8
Solo certificado de discapacidad	9,7	8,7	15,4 ⁽¹⁾	9,9

⁽¹⁾ Las estimaciones deben ser consideradas con precaución, por tener un CV mayor a 16,6%.

Nota: consultar punto 15.2.6, "Recomendaciones para la interpretación de las estimaciones".

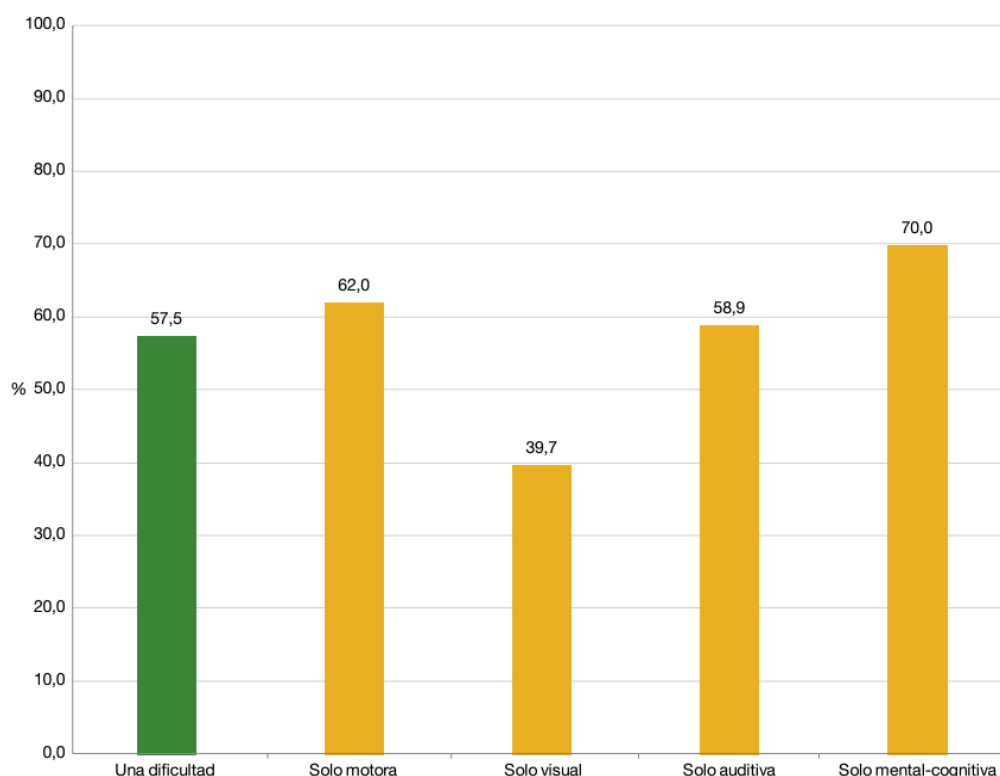
Fuente: Indec (2018). *Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad Resultados definitivos 2018*.

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

Respecto a una potencial relación entre los tipos de discapacidad y las tasas de inactividad, dicho estudio demostraba que personas con dificultad solo visual exhibían una tasa de inactividad más baja (39,7%) que aquellas personas con dificultad mental-cognitiva (70,0%) y motoras (62%), quienes enfrentaban las mayores barreras para participar tal como se visualizaba en el siguiente gráfico 11. (INDEC, 2018)

Gráfico 11 - Población con solo una dificultad de 14 años y más. Tasa de inactividad por tipos de dificultad más prevalentes en Argentina 2018.

La figura muestra la tasa de inactividad en personas con discapacidad según los tipos de dificultad más prevalentes. Los principales hallazgos son que la tasa general de inactividad para personas con una sola dificultad es del 57.5% y las tasas de inactividad varían según el tipo de dificultad. Las personas con dificultades mentales-cognitivas y motoras enfrentan las mayores barreras para participar en el mercado laboral.



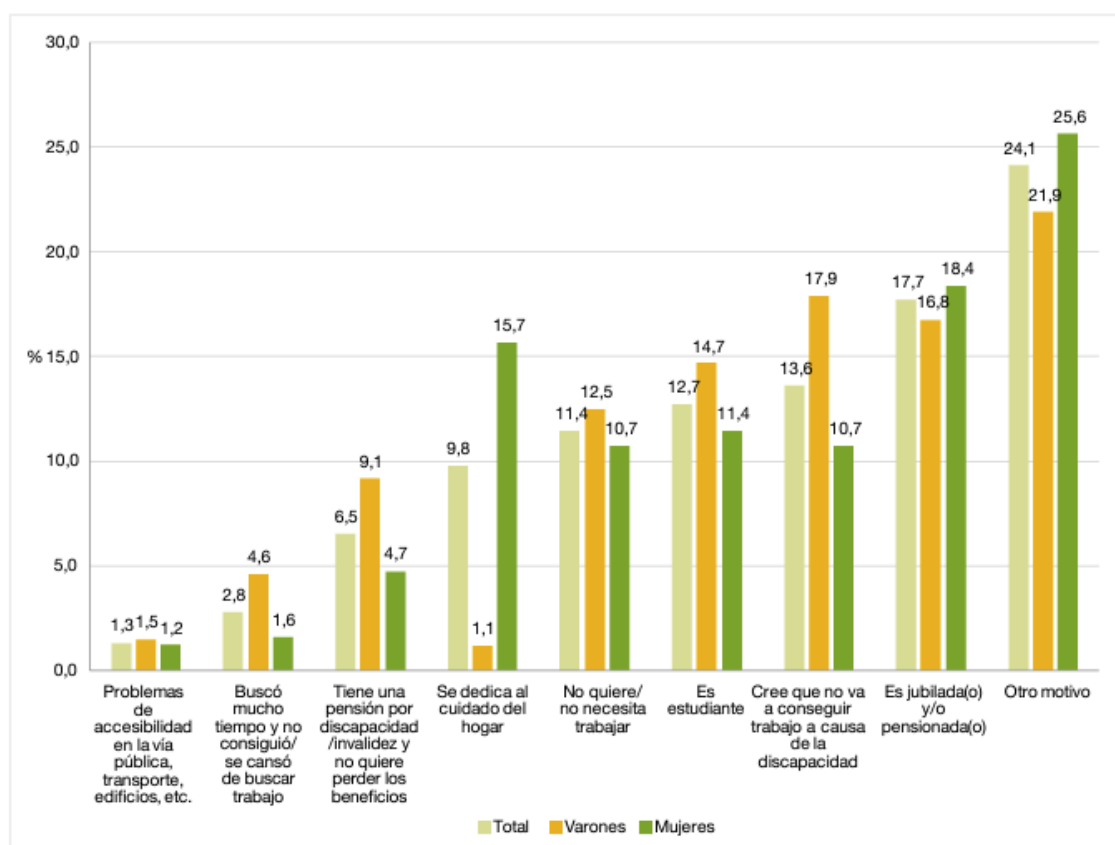
Fuente: Indec (2018). *Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad Resultados definitivos 2018*.

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

Dicho estudio realizado por el INDEC (2018) demostró que una proporción significativa de personas con discapacidad se encontraba fuera del ámbito laboral porque se habían jubilado o pensionado, o no buscaba empleo debido a la percepción de discriminación laboral por motivos de discapacidad, siendo esta percepción más marcada en hombres. Asimismo, se evidenció una mayor dedicación al cuidado del hogar en mujeres con discapacidad, lo que limitaba sus oportunidades de inserción en el mercado laboral y reflejaba los roles tradicionales de género, tal como lo ilustra el gráfico 12.

Gráfico 12 - Población con dificultad que no trabaja y no busca trabajo de 14 a 64 años, por el motivo por el que no buscó trabajo en las últimas 4 semanas, según género en Argentina 2018.

La figura presenta los motivos por los que las personas con discapacidad, que no trabajan ni buscan trabajo, reportan su inactividad en el mercado laboral. Los datos están desagregados por género y se identifican entre las principales razones “Cree que no va a conseguir trabajo a causa de su discapacidad” (17.9%) y “Se dedica al cuidado del hogar” para el caso de las mujeres (15.7%).



Fuente: Indec (2018). *Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad Resultados definitivos 2018*.

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

Estos hallazgos subrayaron la necesidad de implementar políticas públicas orientadas a facilitar la inclusión laboral de las personas con discapacidad, y a su vez reducir las desigualdades de género que también se visualizaban en este ámbito. (INDEC, 2018)

2.4. Principales Barreras para un Ambiente Laboral Inclusivo

La combinación de responsabilidades laborales y de cuidado no remunerado obstaculizó una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral. Los hallazgos del estudio realizado por el Banco Mundial en 2023 subrayaron la necesidad de implementar políticas públicas que promovieran la corresponsabilidad en los cuidados, tales como licencias parentales equitativas y servicios de cuidado infantil accesibles. De hecho, el Banco Mundial encontró una correlación positiva entre el aumento de las licencias por paternidad y una mayor participación femenina en la fuerza laboral de dichos contextos (Foro Económico Mundial, 2024). Esto mismo fue resaltado también por Goldin (2023) cuando documentó la existencia de un "techo de cristal" que limitaba el ascenso en posiciones jerárquicas de las mujeres dentro de las organizaciones.

Un estudio realizado por McKinsey & Company, una de las más importantes consultoras a nivel global, reveló una significativa disparidad entre las percepciones de hombres y mujeres respecto a los desafíos que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral. Mientras los hombres atribuían en mayor medida las dificultades de las mujeres a una menor calificación educativa, las mujeres señalaban principalmente la existencia de estándares evaluativos distintos y menos oportunidades de ascenso. Sin embargo, tanto hombres como mujeres coincidieron en que la falta de ambición o iniciativa no era un factor determinante en el progreso profesional femenino. El verdadero problema radicaba en la menor asignación de responsabilidades cruciales, lo que limitaba las oportunidades de desarrollo de las mujeres. (Noli, 2022).

El estudio realizado por INDEC (2018) exploró cómo los sesgos inconscientes, profundamente arraigados en la cultura, limitaron el desarrollo de talento inclusivo. Los hallazgos revelaron que creencias culturales como las asociadas a los roles tradicionales de género y a la discapacidad han generado barreras significativas. Por ejemplo, caso el 18% de las personas con discapacidad encuestadas no buscaban

trabajo debido a la internalización de estos sesgos creyendo que no lo conseguiría por su discapacidad, y casi el 16% de las mujeres con discapacidad no buscaban trabajo porque se dedicaban al cuidado no remunerado del hogar, tal como lo ilustra el gráfico 12. (INDEC, 2018)

¿Qué responsabilidad cabía entonces a las organizaciones privadas y Gobiernos en exhibir estos sesgos para poder trabajar sobre ellos? ¿Cuántos edificios y puestos de trabajo en Argentina estaban preparados por ejemplo para la accesibilidad de personas con discapacidad? ¿Podía una persona con discapacidad elegir dónde trabajar o debía limitarse a aquellos lugares físicos que permitían su acceso? Si bien un número creciente de compañías adoptó la modalidad de oficinas colaborativas, buscando fomentar la interacción entre colaboradores y un ambiente de trabajo inclusivo, aún persistían brechas significativas en la accesibilidad física. Estas instalaciones ofrecían espacios comunes diseñados para promover la integración, pero muchas de esas carecían de infraestructuras adecuadas, como rampas de acceso, ascensores para sillas de ruedas, escritorios regulables en altura o baños inclusivos. Estas carencias limitaban la participación plena de todos los colaboradores y evidenciaban la necesidad de continuar avanzando hacia entornos laborales verdaderamente accesibles, donde los colaboradores básicamente pudieran desplazarse fácilmente por las instalaciones. (Jaramillo León & López Masís, 2016)

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo establecieron en 2006 que el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en igualdad de condiciones debía garantizarse implementando ajustes razonables en los entornos laborales. Estos ajustes, que podían ser tan simples como modificar un horario, o más complejos como adaptar una herramienta de trabajo o modificar un acceso con rampa, buscaban facilitar la plena participación de las personas con discapacidad en el mundo laboral. Asimismo, se reconoció el papel fundamental de la ergonomía en la creación de espacios de trabajo

más saludables y eficientes, al considerar las necesidades individuales de cada trabajador. En última instancia, el objetivo era que todas las personas pudieran desarrollar su potencial laboral y mantener su empleo a largo plazo. (Jaramillo León & López Masís, 2016)

En un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Argentina, se propuso un enfoque integral para reducir la brecha laboral de las personas con discapacidad. Este enfoque implicaba la implementación de medidas gubernamentales, sindicales y empresariales, con un énfasis especial en la educación, la regulación y la creación de entornos laborales inclusivos. La OIT destacó la necesidad de un acuerdo mutuo entre las partes involucradas para garantizar el éxito de estas iniciativas. Entre las políticas específicas propuestas se encontraban:

- Asegurar el acceso a la formación universitaria y profesional en igualdad de condiciones
- Brindar asistencia técnica y financiera a las empresas, especialmente a las pymes, para garantizar los ajustes razonables
- Asegurar la compatibilidad de las pensiones por discapacidad con el empleo formal
- Recolectar datos estadísticos desagregados por discapacidad de manera sistemática. (OIT, 2023)

MARCO EMPÍRICO

Metodología de la Investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque que combina elementos cualitativos y cuantitativos. Este paradigma mixto se seleccionó porque permite analizar tanto la percepción subjetiva de líderes profesionales del sector privado argentino respecto a la diversidad, equidad e inclusión, como los datos cuantitativos y cualitativos del estudio de un caso de éxito en materia de talento inclusivo.

El tipo de investigación fue exploratorio-descriptivo, buscando describir y analizar las percepciones de los líderes y las prácticas relacionadas con el talento inclusivo en el sector privado.

El diseño adoptado para esta investigación fue un estudio de caso exitoso complementado por una encuesta de diseño propio. El caso se centró en la experiencia de Cummins Inc., una compañía global que ha implementado estrategias de diversidad, equidad, inclusión y cultura a nivel global y regional; y la encuesta se utilizó para capturar las percepciones y prácticas de un conjunto de profesionales del sector privado de Argentina.

En cuanto al estudio de caso de éxito de Cummins Inc., se seleccionó a dicha compañía por su exitosa trayectoria en materia de DE&I a nivel global y sus arraigados valores respecto a la inclusión y al desarrollo de las sociedades en las cuales opera, entre ellas Argentina dentro Latinoamérica. Este enfoque permitió explorar cómo una organización privada aborda el desarrollo del talento inclusivo y utiliza estrategias para promover la equidad y la inclusión en su fuerza laboral y en las comunidades donde opera a lo largo del mundo.

La encuesta a líderes profesionales del sector privado argentino fue diseñada como un cuestionario estructurado, para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre sus percepciones, mejores prácticas e iniciativas relacionadas al talento inclusivo en Argentina. Estuvo constituida por ocho preguntas y fue respondida por 22 líderes profesionales que trabajan actualmente en compañías del sector privado de Argentina.

Los instrumentos de recolección de información fueron:

- Encuesta Estructurada:
 - Aplicada a líderes profesionales del sector privado argentino que incluyó preguntas cerradas y abiertas para explorar percepciones, barreras y prácticas relacionadas con talento inclusivo.
- Análisis Documental:
 - Se analizaron informes públicos, como el Reporte de Sustentabilidad 2023-2024 de Cummins, así como artículos relacionados con las estrategias de DE&I de la compañía. Este análisis permitió contextualizar el estudio de caso y extraer ejemplos de mejores prácticas.
- Entrevista Semiestructurada:
 - Realizada con la líder de DEIC en Cummins Latinoamérica que permitió profundizar sobre las iniciativas específicas implementadas, como las políticas de inclusión para personas con discapacidad y programas de mentoría.

Los resultados de la encuesta sobre la importancia de DE&I, barreras percibidas y conocimiento de datos demográficos organizacionales se incluyen a continuación. Los hallazgos principales se describen en los gráficos 13 al 17.

El análisis documental del caso de éxito Cummins Inc. también se describe a continuación y proporcionó ejemplos de políticas e iniciativas efectivas que se

implementaron. La entrevista semiestructurada proporcionó contexto y perspectiva sobre los desafíos y logros hasta el momento en Latinoamérica.

Encuesta - La voz de líderes profesionales en Argentina respecto al Talento Inclusivo.

En el marco de esta investigación, se llevó a cabo una encuesta dirigida a líderes profesionales de diferentes compañías del sector privado en Argentina con el objetivo de explorar la percepción y las mejores prácticas en materia de talento inclusivo.

La misma fue diseñada con ocho preguntas estructuradas:

1. ¿Tamaño de la compañía donde trabajás?
2. ¿Cómo definirías al Talento Inclusivo?
3. ¿Qué tan importante se considera la diversidad, equidad e inclusión en la organización en la que trabajás?
4. ¿Conocés los datos demográficos en términos de DE&I de tu lugar de trabajo?
5. ¿Cuáles considerás que son las principales barreras que impiden una mayor DE&I en el sector privado de Argentina?
6. ¿Qué iniciativas implementó la organización en la que trabajás para promover el talento inclusivo?
7. ¿Qué aspectos de las iniciativas antes mencionadas te gustaría mejorar?
8. ¿Qué medidas adicionales crees que se podrían implementar para acelerar el desarrollo del talento inclusivo en el sector privado de Argentina?

La encuesta fue respondida por 22 líderes profesionales del sector privado argentino que trabajaban en organizaciones de diferentes tamaños.

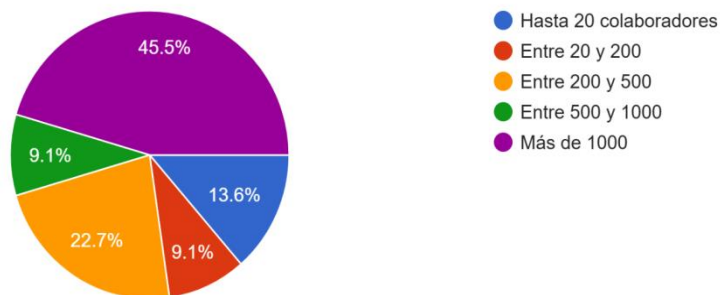
Pregunta 1: ¿Tamaño de la compañía donde trabajás?

Gráfico 13 – Encuesta. Tamaño de la compañía dónde trabajan los profesionales encuestados del sector privado argentino.

Esta figura ilustra el tamaño de las compañías, en cantidad de colaboradores, donde trabajan los líderes profesionales encuestados. La mayoría de las compañías tienen una fuerza de trabajo mayor a 1.000 colaboradores.

Tamaño de la compañía dónde trabajás?

22 responses



Fuente: *Elaboración propia. Encuesta a líderes profesionales del sector privado: Explorando la Percepción y las Mejores Prácticas del Talento Inclusivo en Argentina.*

Pregunta 2: ¿Cómo definirías al Talento Inclusivo?

Las respuestas a la segunda pregunta sobre la definición de talento inclusivo reflejaron una diversidad de percepciones sobre el concepto, sin evidenciarse un consenso unívoco, pero pudiendo agruparse en las siguientes categorías:

- Enfoque en la diversidad y la inclusión:
 - *"Equipos diversos, eliminando brechas y desigualdades, eliminando la discriminación."*
 - *"Diversidad."*
 - *"Un equipo diverso."*
 - *"Diferentes personas trabajando en equipo."*

Estas respuestas resaltan que el talento inclusivo se relaciona directamente con la diversidad de equipos de trabajo y la eliminación de la discriminación, asociando al talento inclusivo con la variedad de experiencias y perspectivas.

- Valoración del potencial individual por encima de las características de la persona:
 - *"Que no importan las particularidades de una persona sino lo que hace y cómo lo hace."*
 - *"No importa ninguna característica personal por sobre el talento."*

- *"No importa el origen en sí mismo, solo importa que sume a los objetivos comunes del equipo y proyecto."*

Estas respuestas destacan un enfoque meritocrático, donde las habilidades y el desempeño de los colaboradores son más importantes que los factores como género o discapacidad. Valoran al colaborador por su funcionalidad y no por sus competencias, y desconocen las necesidades particulares asociadas con la equidad para la inclusión.

- Inclusión de personas con discapacidades o condiciones particulares:
 - *"Son personas con algún tipo de discapacidad y con capacidad para aportar valor en las organizaciones por sus conocimientos."*
 - *"Contar con personas que formen parte de los equipos de trabajo y tengan alguna incapacidad física y/o alguna condición particular."*
 - *"Que sumen personas con capacidades y discapacidades diferentes logrando la inclusión de todos."*
 - *"Equidad."*
 - *"Posibilidades de desarrollo e identificación de potenciales sin sesgo de género u otro atributo distinto a las capacidades del individuo."*

Estas respuestas en contraparte, señalan la integración de colaboradores con alguna discapacidad como parte del concepto de talento inclusivo. Este enfoque pone foco en un compromiso con la equidad para la inclusión.

- Talento inclusivo como una necesidad organizacional:
 - *"La capacidad de una empresa para identificar, desarrollar y aprovechar la diversidad de habilidades y perspectivas de todos sus colaboradores."*
 - *"Creo que se trata de equipos donde colaboran personas a quienes se convocan por sus capacidades sin importar su orientación o preferencias personales."*
 - *"Una oportunidad."*

Estas respuestas sugieren que los encuestados perciben al talento inclusivo como una estrategia que no solo promueve la justicia social, sino que también contribuye al desarrollo organizacional e innovación.

Las respuestas a la pregunta sobre la definición de talento inclusivo demostraron que existía una diversidad de interpretaciones sobre dicho concepto, que iban desde la integración de grupos subrepresentados y la eliminación de barreras, hasta la consideración de la diversidad como una estrategia clave para la innovación y el desarrollo organizacional. Esto indicaba que el talento inclusivo no solo se percibe como un valor o principio ético, sino también como una ventaja competitiva para las compañías.

Pregunta 3: ¿Qué tan importante se considera la DE&I en la organización en la que trabajás?

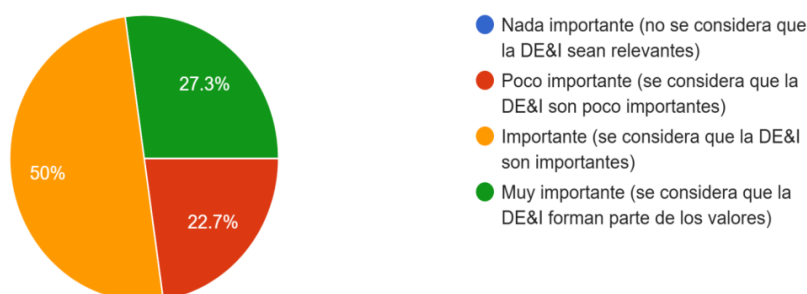
Ante la pregunta sobre qué tan importante se considera la DE&I en las organizaciones donde trabajan, la mayoría de los encuestados en un 50% percibía que la DE&I eran “Importantes”, aunque no centrales dentro de la organización. El resto de los encuestados se dividió en un 27.3% que consideraba que las prácticas de DE&I eran “Muy Importantes” y formaban parte de los valores de su organización, y un 22.7% que percibía que las DE&I eran “Poco Importantes” en sus organizaciones, lo que reflejaba la falta de prioridad que algunas compañías le otorgaban a la temática. Ninguno de los encuestados consideraba que no eran relevantes (“Nada Importantes”) dentro de sus organizaciones. Las respuestas se ilustran en el gráfico 14.

Gráfico 14 – Encuesta. Importancia de la DE&I en las organizaciones según profesionales del sector privado en Argentina.

La figura muestra la percepción de la importancia que tienen las prácticas de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) en las organizaciones donde trabajan. Las respuestas se distribuyen en cuatro categorías: "Nada importante", "Poco importante", "Importante" y "Muy importante".

¿Qué tan importante se considera la diversidad, equidad e inclusión en la organización en la que trabajás?

22 responses



Fuente: *Encuesta a líderes del sector privado: Explorando la Percepción y las Mejores Prácticas del Talento Inclusivo en Argentina. Elaboración propia.*

Estas respuestas sugerían una tendencia positiva hacia la valoración de las DE&I en el ámbito laboral. Siendo que el 77.3% de los encuestados (suma de "Muy importante" e "Importante") reconocían la importancia de la DE&I en sus organizaciones. Sin embargo, la presencia de un 22.7% que consideraba que la DE&I eran "Poco importante" revelaba que persisten barreras y posibles áreas de mejora en la implementación de estas prácticas.

El hecho de que el 27.3% identificaba a la DE&I como "Muy importante" indicaba que algunas organizaciones habían integrado estas prácticas en su sistema de valores. Esto podía ser una señal de avances hacia culturas organizacionales más inclusivas.

Por otro lado, la ausencia de respuestas en la categoría "Nada importante" sugería que la DE&I tenía algún reconocimiento básico en todas las compañías de diferentes tamaños representadas por los encuestados. Esto indicaría que el discurso sobre talento inclusivo estaba presente, aunque la profundidad de su aplicación variaba.

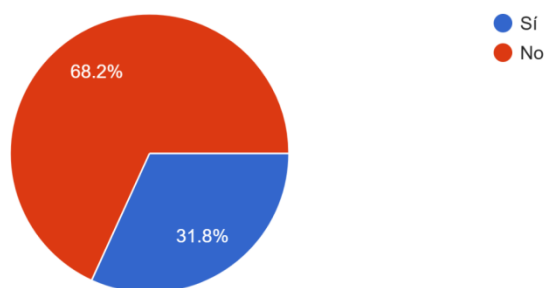
Pregunta 4: ¿Conocés los datos demográficos en términos de DE&I de tu lugar de trabajo?

Respecto a la pregunta sobre si los encuestados conocían los datos demográficos de las compañías en las que trabajan, solo el 31,8% manifestó conocer los datos demográficos de la organización en la que trabajaban según se ilustra en el gráfico 15.

Gráfico 15 - Encuesta. Conocimiento de datos demográficos en las organizaciones según profesionales del sector privado en Argentina.

La figura muestra el porcentaje de profesionales encuestados que conoce los datos demográficos de DE&I de las compañías donde trabajan.

¿Conocés los datos demográficos en términos de DE&I de tu lugar de trabajo?
22 responses



Fuente: *Encuesta a líderes del sector privado: Explorando la Percepción y las Mejores Prácticas del Talento Inclusivo en Argentina. Elaboración propia.*

Estas respuestas demostraban cierta inconsistencia respecto a la pregunta anterior. Si bien un alto porcentaje de los encuestados (77.3%) consideró que DE&I eran “Muy importante” o “Importante” en sus organizaciones, ni la mitad de ellos (solo un 31.8%) conocía los datos demográficos. Sobre esto podía inferirse que no era información de público conocimiento o sobre la cual las compañías había hecho foco sistemáticamente.

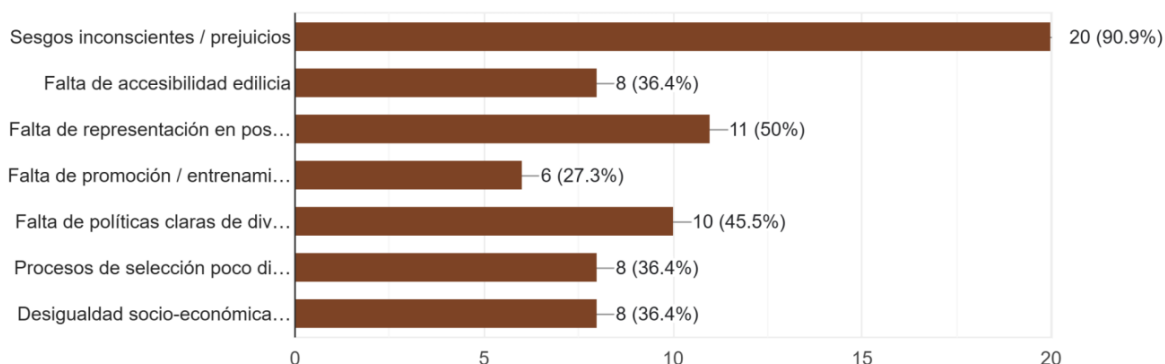
Pregunta 5: ¿Cuáles considerás que son las principales barreras que impiden una mayor DE&I en el sector privado de Argentina?

La pregunta focalizada sobre la percepción de los encuestados sobre las barreras que impiden una mayor DE&I en sus organizaciones. Los encuestados seleccionaron hasta tres opciones, destacándose entre los obstáculos más seleccionados a los sesgos inconscientes y prejuicios (90.9%), la falta de representación en posiciones de liderazgo (50.0%) y la falta de políticas claras de diversidad e inclusión (45.5%) según lo ilustra el gráfico 16.

Gráfico 16 - Encuesta. Principales barreras que impiden una mayor DE&I identificadas por profesionales del sector privado en Argentina.

La figura ilustra las principales barreras identificadas por los encuestados que dificultan una mayor implementación de DE&I en el sector privado de Argentina. Los encuestados votaron sobre una lista de posibles barreras y tuvieron la opción de agregar otras.

¿Cuáles considerás que son las principales barreras que impiden una mayor DE&I en el sector privado de Argentina? Seleccioná hasta 3 y agregá cualquier otra que consideres también
22 respuestas



Fuente: *Encuesta a líderes del sector privado: Explorando la Percepción y las Mejores Prácticas del Talento Inclusivo en Argentina. Elaboración propia.*

Las respuestas reflejaron que las barreras para una mayor implementación de DE&I eran tanto sistémicas como estructurales. Los sesgos inconscientes eran percibidos como el obstáculo más significativo, indicando la necesidad de abordar este problema

mediante capacitación y sensibilización. Además, la falta de representación en liderazgo y de políticas claras sugerían que muchas organizaciones aún no habían institucionalizado estrategias robustas de DE&I.

La presencia de barreras físicas, como la accesibilidad edilicia; y sistémicas, como la desigualdad socioeconómica, reflejaban que la inclusión debía abordarse de manera integral, incluyendo infraestructura, procedimientos de selección y apoyo al desarrollo profesional. La falta de programas de promoción también limitaba las oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones para grupos subrepresentados.

Pregunta 6: ¿Qué iniciativas implementó la organización en la que trabajás para promover el talento inclusivo?

Las respuestas a la pregunta sobre las iniciativas implementadas en las compañías se visualizan en el gráfico 17 y revelaron que entre las iniciativas más implementadas para promover el talento inclusivo se encontraban: la realización de encuestas de clima organizacional (77%), la capacitación interna en DE&I (68%) y la adopción de procesos de selección más diversos (41%), lo que evidenciaba la presencia de un enfoque institucionalizado hacia el talento inclusivo. A su vez, la menor implementación de iniciativas tales como programas de mentoría (27%), la adaptación de puestos de trabajo (27%) y el desarrollo de planes de carrera (32%) sugerían áreas de mejora, especialmente para apoyar el avance profesional y la inclusión de personas con discapacidad.

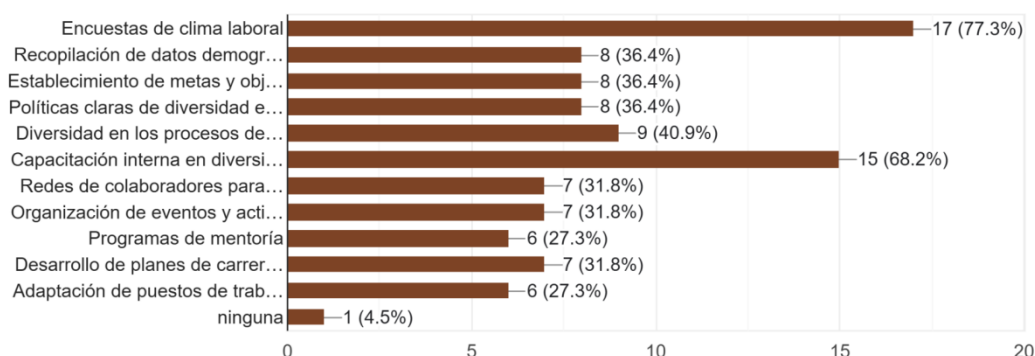
Gráfico 17 - Encuesta. Iniciativas implementadas en el sector privado de Argentina para promover el talento inclusivo, identificadas por profesionales encuestados.

La figura muestra las iniciativas implementadas por las organizaciones en las que trabajan los encuestados para promover el talento inclusivo. Los participantes seleccionaron múltiples

opciones, reflejando las estrategias más comunes adoptadas por las compañías para fomentar la DE&I.

¿Qué iniciativas implementó la organización en la que trabajás para promover el talento inclusivo?
Selecciona todas las que apliquen y agrega cualquier otra que consideres relevante

22 respuestas



Fuente: *Encuesta a líderes del sector privado: Explorando la Percepción y las Mejores Prácticas del Talento Inclusivo en Argentina. Elaboración propia.*

Las respuestas demostraron que aunque muchas compañías implementaron iniciativas básicas para promover la inclusión, como encuestas de clima laboral y políticas específicas; persistía la necesidad de estrategias más estructuradas que incluyan el desarrollo de planes de carrera, mentoría y accesibilidad. Esto sugiere que, si bien el discurso sobre DE&I estaba presente, las acciones concretas para garantizar la equidad aún no estaban plenamente desarrolladas en algunas compañías.

Pregunta 7: ¿Qué aspectos de las iniciativas antes mencionadas te gustaría mejorar?

Las respuestas de los encuestados reflejaron diversas percepciones y propuestas de mejora sobre las iniciativas de DE&I en sus organizaciones. Estas respuestas se agrupaban en las siguientes categorías:

- Fortalecimiento de las estrategias de inclusión: respuestas como "*La inclusión en general a todo nivel*" e "*Inserción laboral de forma adecuada*" reflejan un deseo de

ampliar el alcance de las iniciativas de inclusión, garantizando que estas se implementen de manera equitativa en todos los niveles organizacionales. Se podía interpretar que los encuestados percibían que la inclusión aún no estaba completamente integrada en todas las áreas de las organizaciones y buscaban estrategias para mejorar este punto.

- Diversidad en el liderazgo: *"Establecer como objetivo la diversidad en puestos de liderazgo"*. La falta de representación de grupos subrepresentados en roles de liderazgo continuaba siendo una preocupación recurrente. Los encuestados sugerían que establecer objetivos claros para promover la diversidad en niveles estratégicos podía ser clave para el éxito de las iniciativas de DE&I y talento inclusivo.
- Capacitación y sensibilización sobre DE&I: *"Capacitaciones claras," "Creo que debería haber capacitación para hacer más evidentes los sesgos," y "Más capacitación."* Este tipo de respuestas denotaban la necesidad percibida de capacitación continua para sensibilizar sobre sesgos inconscientes y fomentar la DE&I. Esto sugería que las iniciativas actuales carecían de profundidad o de una estrategia a mediano o largo plazo.
- Políticas claras de DE&I y comunicación: *"Políticas claras" y "Me gustaría mejorar las políticas y la diversidad en procesos de selección"* resaltaban la necesidad de políticas y estrategias de comunicación más inclusivas, como lo reflejaba *"Mejora en la comunicación no limitando la diversidad a ciertos grupos."* Los encuestados percibían que las políticas actuales carecían de claridad o no están lo suficientemente difundidas en todos los niveles de las organizaciones, lo que limitaba su efectividad en la implementación de DE&I.
- Programas de mentoría y redes de colaboradores: *"Programas de mentoría" y "Redes de colaboradores"* indicaban el interés en fortalecer el apoyo a los colaboradores a través de iniciativas específicas con mayor profundidad para el caso por caso. Esto reflejaba la importancia de crear estructuras de apoyo que

fomentaban el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia dentro de la compañía.

- Adaptación y mejora continua: *"Todos los aspectos arriba seleccionados deberían ir adaptándose constantemente para poder brindar mejores y mayores oportunidades a todas las personas por igual."* Y *"Una bajada más concreta en acciones reales"* destacaban la necesidad de flexibilidad y mejora continua en las iniciativas de DE&I para mantenerse relevantes y efectivas en contextos dinámicos.

Las respuestas destacaban áreas claves para mejorar las iniciativas de DE&I, como el aumento de la representación en roles de liderazgo, la profundización de las capacitaciones y la implementación de políticas más claras y acciones concretas. Los encuestados también valoraban la importancia de programas de mentoría, redes colaborativas y estrategias adaptables para promover la igualdad de oportunidades. Aunque existían avances, todavía había áreas básicas y críticas que requerían atención para consolidar una cultura verdaderamente inclusiva y equitativa en las compañías.

Pregunta 8: ¿Qué medidas adicionales crees que se podrían implementar para acelerar el desarrollo del talento inclusivo en el sector privado de Argentina?

Las respuestas brindadas por los encuestados revelaron una variedad de propuestas para acelerar el desarrollo del talento inclusivo en el sector privado argentino, las cuales podrían agruparse de la siguiente manera:

- Entrenamiento y sensibilización: respuestas como *"Capacitación, información."*, *"Concientización; lograr que no se hable de inclusión como algo que marca una diferencia."* y *"Toda persona debería poder contar con las herramientas necesarias para capacitarse en las áreas de su fortaleza."*; enfatizaban la importancia de la educación y la sensibilización para erradicar sesgos y fomentar una cultura organizacional más inclusiva. Capacitar a los colaboradores y brindar acceso

equitativo a herramientas de aprendizaje se percibieron como un paso esencial para el desarrollo del talento inclusivo.

- Políticas de DE&I y procesos de selección diversos: *"Contratación por competencias, independiente de si hubiere alguna incapacidad o condición."*, *"Cv sin género y foto."* y *"Debería tener todos los mismos beneficios, sin importar el género."*; sugerían la necesidad de adoptar prácticas de contratación más equitativas, como la evaluación basada en competencias y la eliminación de factores de identificación personal en los CV. Esto buscaría reducir los sesgos inconscientes y garantizar procesos de selección más justos, equitativos.
- Colaboración y alianzas estratégicas: *"Alianzas estratégicas entre organizaciones, como podría ser con universidades, ONGs."*, *"Políticas de inclusión desde el inicio en universidades para igualar las posibilidades."* y *"Promover actividades de RSE con diferentes ONGs y universidades."*; indicaban que las alianzas con instituciones educativas y organizaciones sin fines de lucro eran vistas como una oportunidad para compartir recursos, mejores prácticas y desarrollar programas conjuntos que fomentaran al talento inclusivo.
- Incentivos económicos: *"Otorgar beneficios impositivos temporales para erradicar temores o sesgos."*. Los encuestados propusieron incentivos fiscales como una herramienta para alentar a las compañías a adoptar prácticas inclusivas, abordando posibles barreras económicas.
- Promoción de la igualdad y un liderazgo inclusivo: *"Creo que es clave que exista un desarrollo real sin sesgo de ningún tipo."* y *"Al igual que ocurre con el género, donde hoy más mujeres acceden a puestos ejecutivos."*, enfatizaban la importancia de eliminar sesgos inconscientes y promover la equidad en todos los niveles organizacionales desde el liderazgo. Además, resaltaban que los modelos a seguir (liderazgo) podían traccionar el desarrollo de otros.

Las respuestas reflejaron un enfoque multidimensional para acelerar el desarrollo del talento inclusivo, abarcando desde iniciativas de capacitación y políticas equitativas hasta incentivos fiscales y alianzas estratégicas. Estas propuestas destacaban la importancia de un cambio cultural sostenido que promueva la equidad desde el ámbito educativo hasta las prácticas laborales, con un énfasis en la eliminación de sesgos y el liderazgo inclusivo como modelo a seguir.

Conclusiones sobre la voz de profesionales en Argentina respecto a DE&I.

Los resultados de la encuesta reflejaron que las prácticas de DE&I en el sector privado de Argentina se encuentran en un proceso de evolución. Si bien hubo avances en el reconocimiento de su importancia, persisten barreras significativas en su implementación. La capacitación, el liderazgo inclusivo y la colaboración estratégica emergieron como pilares fundamentales para acelerar el desarrollo del talento inclusivo, promoviendo una cultura organizacional más equitativa, diversa e innovadora.

La diversidad, equidad e inclusión fueron reconocidos como pilares fundamentales para el desarrollo organizacional, generando una ventaja estratégica al promover la innovación, la competitividad y la sostenibilidad de la organización (Araiza, 2024; HR LineUp, 2024). Sin embargo, los resultados de la encuesta revelaron que aunque el 77.3% de los encuestados afirmó que los valores de DE&I son “Importantes” o “Muy importantes” en sus organizaciones, solo un 31.8% conocía los datos demográficos relacionados a DE&I (Encuesta, 2024). Esto indicaba una brecha entre percepción y práctica en materia de DE&I, lo que sugería la necesidad de incorporar una cultura organizacional inclusiva como un elemento clave para garantizar la DE&I a largo plazo, una cultura que posea una estrategia, objetivos y métricas claras que permitan atraer y desarrollar al talento inclusivo.

El análisis teórico y la encuesta coincidieron al identificar los sesgos inconscientes como la principal barrera para el desarrollo del talento inclusivo (90.9% de los encuestados;

INDEC, 2018; HR LineUp, 2024). Estos sesgos perpetuaban la exclusión de grupos subrepresentados, como mujeres y personas con discapacidad, limitando su acceso a oportunidades laborales y al avance profesional. Por lo tanto, las organizaciones debían priorizar la capacitación sobre cómo trabajar los sesgos inconscientes y la promoción de una cultura organizacional inclusiva que elimine barreras estructurales y culturales. (Araiza, 2024; HR LineUp, 2024)

La falta de representación en roles de liderazgo (50%) y la ausencia de políticas claras (45.5%) también fueron destacadas como barreras importantes para el desarrollo del talento inclusivo en el sector privado argentino (Encuesta, 2024). Esto coincidió con el marco teórico, que señaló que la diversidad en los niveles de liderazgo no solo es un indicador de DE&I, sino también un motor que tracciona el desarrollo profesional de otros colaboradores, un motor para la equidad e inclusión, y por ende para la innovación y el desempeño financiero de la compañías (HR LineUp, 2024). Para superar estas limitaciones, era esencial implementar estrategias de mentoría, objetivos claros de representación en métricas y acciones afirmativas que impulsaran el liderazgo inclusivo y reforzaran el compromiso organizacional con el talento inclusivo.

Las propuestas de mejora que propusieron los encuestados para acelerar el desarrollo del talento inclusivo enfatizaban la necesidad de capacitación y sensibilización para erradicar sesgos inconscientes, así como la adopción de políticas de contratación equitativas y procesos de selección más diversos (ej. CVs sin género ni foto y procesos basados en competencias). También destacaron la importancia de fomentar alianzas estratégicas con Universidades y ONGs, así como la implementación de incentivos fiscales temporales para motivar la adopción de prácticas inclusivas. Estas medidas reflejaron un enfoque multifacético que buscaba consolidar la inclusión como un valor estratégico en las organizaciones en consonancia con el enfoque integral propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Argentina para reducir las brechas laborales (OIT, 2023).

Caso de Estudio: Cummins Inc. y su compromiso con la DE&I.

En el marco de esta investigación se realizó el estudio de un caso de éxito. Se seleccionó a la compañía Cummins Inc. por su exitosa y conocida trayectoria en materia de diversidad, equidad, inclusión y cultura a nivel global; y sus arraigados valores respecto a la inclusión y al desarrollo de las sociedades donde opera, entre ellas Argentina. Este enfoque permitió explorar cómo una compañía aborda el desarrollo del talento inclusivo y utiliza estrategias para promover la equidad y la inclusión en su fuerza laboral y en las comunidades donde opera a nivel global.

Cummins Inc. es una compañía global líder en soluciones de energía, fundada en 1919, con su casa matriz en Estados Unidos, con presencia en más de 190 países (incluyendo Argentina) y empleando a más de 75,000 personas en el mundo. (cummins.com)

"El carácter, la habilidad y la inteligencia no se concentran en un sexo sobre otro, ni en personas con ciertos acentos ni en ciertas razas ni en personas con títulos de algunas universidades sobre otras (...) cuando nos permitimos tales prejuicios irracionales, nos dañamos a nosotros mismos más que a nadie y, en última instancia, nos aseguramos el fracaso ante aquellas personas más abiertas y menos prejuiciosas". (Miller, 1977)

Irwin Miller, quien lideró Cummins Inc. hasta 1977, emprendió varias iniciativas en materia de derechos civiles y copatrocinó la histórica Marcha sobre Washington por el Trabajo y la Libertad del Dr. Martin Luther King Jr. en Washington (EEUU) en 1963. Por su parte Tim Solso, Ex Presidente y Director Ejecutivo de Cummins Inc., trabajó junto a Miller y continuó con su pasión por la diversidad durante su tiempo como CEO. Bajo su dirección la compañía estableció sus valores corporativos: Responsabilidad Corporativa, Integridad, Innovación, Entrega de Resultados Superiores, Involucramiento Global y Diversidad. Desde ese entonces Cummins se comprometió a abrazar las diversas perspectivas de todas las personas y honrarlas con dignidad y respeto. (cummins.com)

En su reporte de sustentabilidad 2023-2024, Cummins destacó el papel crucial que la diversidad, la equidad y la inclusión han tenido en el impulso de la innovación y el éxito de la compañía a lo largo de los años, ayudando a obtener una ventaja competitiva y guiando las acciones de la compañía en todo el mundo. Fomentó una cultura a la cual todos pertenecían, lo que le permitió desarrollar el poder de las diversas perspectivas para impulsar la innovación y el crecimiento de su negocio. (Cummins Inc., 2024).

“Hay que ser valiente para ser quien uno es, sobre todo en el trabajo, y estamos firmemente comprometidos con la creación de entornos comprensivos e inclusivos en los que todos puedan ser auténticos.” (Rumsey, 2024, p.44)

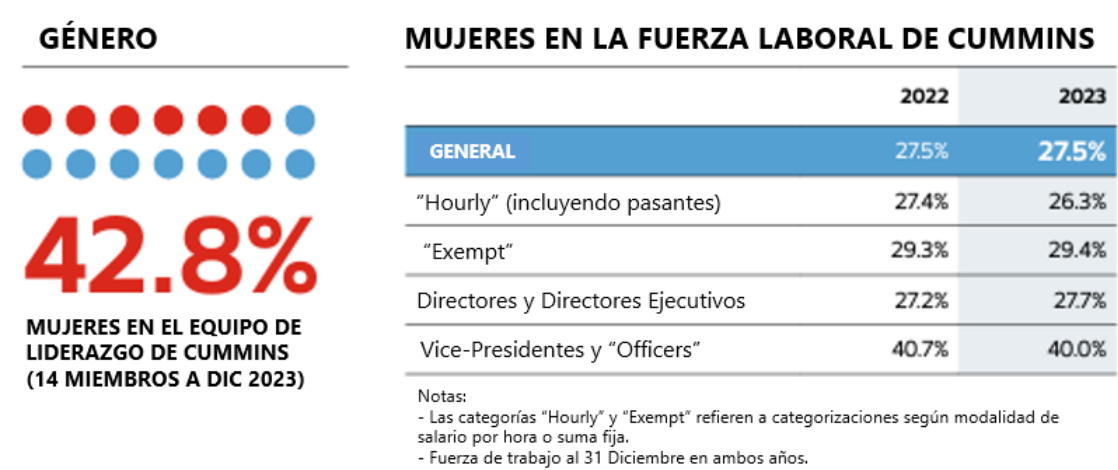
Los resultados de su reporte de sustentabilidad demostraron que la compañía avanzó significativamente en la promoción del talento inclusivo. Cummins heredó un legado de compromiso social, y la DE&I eran parte integral de su cultura organizacional. Durante décadas, la compañía defendió la eliminación de barreras para aquellos a los que históricamente se les había negado el acceso a las oportunidades, incluidas las mujeres, personas con discapacidad, los grupos raciales y étnicos, y la comunidad LGBTQ+. Cummins postuló haber asumido la responsabilidad moral de mejorar las comunidades con las que interactuaba, siendo una fuente de valores positivos para la sociedad al derribar barreras y crear igualdad de oportunidades. Habiendo sido estos los pilares de su estrategia para el desarrollo de un talento inclusivo (Cummins Inc., 2024).

Dicha compañía implementó iniciativas para revisar y mejorar continuamente las prácticas de desarrollo de talento inclusivo, con el fin de impulsar un cambio cultural y garantizar resultados justos y equitativos para todos los colaboradores, adaptándose a sus diferentes necesidades. Al fomentar entornos inclusivos dentro y fuera de la compañía, la organización buscó que sus colaboradores puedan alcanzar su máximo potencial y sentirse conectados con el propósito de la organización y entre sí.

En términos de brecha de género, el 42,8% del equipo de liderazgo máximo en Cummins fueron mujeres a finales del 2023, y ese mismo año sostuvo un promedio de 27.5% de mujeres en sus equipos de trabajo, siendo una industria (ingeniería) históricamente representada por hombres. Los datos fueron ilustrados en el gráfico 18.

Gráfico 18 - Participación de mujeres en el equipo de liderazgo y fuerza laboral de Cummins Inc. Comparativa 2022-2023.

La figura presenta los datos sobre la participación de mujeres en el equipo de liderazgo y en diversos niveles de la fuerza laboral de Cummins para los años 2022 y 2023. Se destacan tanto los valores generales como los desgloses específicos por categorías laborales. Al cierre de 2023, las mujeres representaban el 42.8% del equipo de liderazgo de Cummins, compuesto por 14 miembros. Este dato evidenciaba un avance significativo hacia la paridad de género en los niveles más altos de liderazgo y toma de decisiones. En 2023, el 27.5% de la fuerza laboral total de Cummins fueron mujeres, manteniendo el mismo porcentaje reportado en 2022.



Fuente: Cummins Inc. (2024). *Reporte de Sustentabilidad 2023-2024*.

<https://www.cummins.com/company/esg/sustainability-progress-reports>

Durante 2023, la compañía avanzó en su enfoque DE&I al priorizar la equidad (experiencias equitativas) a lo largo del ciclo de vida de los colaboradores de los grupos subrepresentados, y la capacitación sobre habilidades y competencias de DE&I para los líderes y colaboradores. Asimismo identificó de manera estratégica una serie de iniciativas globales en las cuales enfocarse, entre ellas:

- El compromiso de alcanzar el 50% de diversidad de género a nivel mundial. Este compromiso incluía múltiples iniciativas centradas en la atracción, retención, desarrollo y avance de grupos subrepresentados. Algunos ejemplos eran el programa para desarrollo profesional de mujeres ingenieras y técnicas, el establecimiento del primer Colegio de Ingeniería Cummins para Mujeres en Pune, que ha graduado a más de 10.000 mujeres desde 1991, y también la dedicación a acortar la brecha salarial entre hombres y mujeres, que en el Reino Unido dió como resultado una brecha salarial inferior a la media nacional en un 9,2%.
- El compromiso de alcanzar un 7% de personas con discapacidad en su fuerza de trabajo global, siendo que la población con discapacidad alcanzaba un 15% en el mundo, y de continuar mejorando la accesibilidad en sus instalaciones e implementando soluciones tecnológicas para la accesibilidad de personas con discapacidad en los puestos de trabajo. Dennis Heathfield, Director Ejecutivo de DE&I en Cummins comentó: *“Este objetivo de representación envía un poderoso mensaje a la organización y a la comunidad sobre el valor que Cummins otorga a las personas con discapacidades y nuestro compromiso de reunir una fuerza laboral que sea un reflejo de las comunidades globales en las que tenemos presencia: donde viven y trabajan nuestros colaboradores”*. (Knudsen, 2024, p.1)
- El lanzamiento global de la competencia “Valorar la Diferencia” (en inglés *Values Difference*) para que los colaboradores reconocieran el valor que las diferentes perspectivas y culturas aportan a la organización y garantizarán un entorno inclusivo en el que todos los colaboradores puedan alcanzar su máximo potencial. Ofreció también capacitaciones a su fuerza de trabajo para alentarla a ser conscientes de sus identidades visibles e invisibles, privilegios, prejuicios y preferencias culturales.
- Promoción de los Grupos de Recursos de Empleados (ERGs) que eran liderados por colaboradores y se organizaron localmente, más de 150 al momento.

Diseñados como espacios seguros que fomentaron el sentimiento de pertenencia y promovieron diferentes grupos demográficos o comunidades en particular (por ejemplo: mujeres, personas con discapacidad, LGBTQ+). Los mismos ofrecían también mentorías, entrenamientos y red de relaciones para el desarrollo profesional de cada colaborador con sus propias necesidades. (Cummins Inc., 2024).

Según describió la periodista Tamra Knudsen en uno de sus recientes artículos, Cummins reconoció que la diversidad de su fuerza laboral era fundamental para ofrecer soluciones superiores a sus clientes y comunidades. La compañía aprovechó el poder de la diferencia para obtener una ventaja competitiva. Diversidad, Equidad, Inclusión y Cultura (DEIC) constituyeron los pilares de su compromiso con el desarrollo de entornos de trabajo inclusivos, de una cultura en la cual todos sus colaboradores se sintieran parte y lo suficientemente a gusto para dar su máximo potencial. Cummins recibió el premio al “Mejor lugar para trabajar por la inclusión de la discapacidad” por tercer año consecutivo en 2023, tras obtener una puntuación máxima en el Índice de Igualdad de Discapacidad. (Knudsen, 2024)

Según nos comentó Denise Borges, Líder de Diversidad, Equidad, Inclusión y Cultura en Latinoamérica para Cummins Inc., la compañía se esforzó por ser un empleador de elección para personas con discapacidad e implementó acciones afirmativas para evitar la exclusión, como por ejemplo anuncios laborales en que explícitamente decían “para personas con discapacidad” con el objetivo de que los candidatos las encontraran y se animaran a postularse. Una vez incluidos en la fuerza laboral, la adopción de tecnología fue fundamental, como por ejemplo la utilización de códigos QR con aplicaciones que permitían a los colaboradores comunicarse con lengua de señas, y hasta la inclusión de intérpretes en vivo durante las sesiones de comunicación de todo el personal.

Asimismo Denise Borges corroboró lo postulado por el estudio del INDEC (2018), respecto a cómo los sesgos inconscientes, profundamente arraigados en la cultura, limitan el desarrollo del talento inclusivo, destacando cómo las estructuras culturales y las creencias limitantes sobre las capacidades de las personas con discapacidad obstaculizaban su acceso a oportunidades laborales. Por ejemplo, la valorización de las personas basada en su capacidad para "funcionar", en lugar de sus competencias y experiencias, fue identificada como una práctica común en la sociedad que perpetuaba la discriminación. Esto mismo también se visualizó en los resultados de la encuesta realizada a líderes profesionales del sector privado argentino (Encuesta, 2024). Otro ejemplo sucedía con las creencias tradicionales (sesgos) sobre los roles de género, cómo la asignación de tareas domésticas a las mujeres y el rol de proveedor en el hombre, que limitaban la participación de ellas en el mercado laboral y en posiciones de liderazgo, como también lo señaló Goldin (2023) en su estudio sobre la "revolución silenciosa".

Jennifer Rumsey, CEO de Cummins Inc. profundizó sobre el compromiso de la compañía con DE&I: *"Aún nos queda mucho por hacer, y me comprometo firmemente a seguir centrándonos intencionadamente en la diversidad, la igualdad, la inclusión y la cultura en todas las áreas de nuestra organización"*. (Knudsen, 2024, p.1)

Sobre el caso de éxito de Cummins Inc. me permití concluir dos grandes ideas: la importancia del compromiso continuo con la diversidad y equidad, y el valor de derribar barreras estructurales. El análisis del caso resaltó cómo el compromiso sostenido con la diversidad, equidad e inclusión (DE&I) impulsa no solo la innovación y la competitividad empresarial, sino también el cambio cultural en los entornos laborales. A través de iniciativas como el establecimiento de objetivos específicos para la representación de grupos subrepresentados, programas de desarrollo profesional enfocados en mujeres y personas con discapacidad, y la implementación de tecnología inclusiva; Cummins demostró cómo una estrategia integral de DE&I pudo generar

entornos equitativos que permiten a sus colaboradores alcanzar su máximo potencial (Cummins, 2024).

El éxito de Cummins en la promoción del talento inclusivo se fundamentó en su capacidad para identificar y superar barreras estructurales y culturales que históricamente han limitado la participación de grupos marginados en el mercado laboral. La incorporación de prácticas afirmativas, como anuncios laborales dirigidos explícitamente a personas con discapacidad y la creación de espacios seguros mediante Grupos de Recursos de Empleados (ERGs), evidenciaron que el desarrollo de talento inclusivo no solo requiere acciones concretas, sino también un cambio en la percepción social hacia una valoración basada en competencias y experiencia, en lugar de sesgos culturales (Knudsen, 2024).

Integración del marco teórico, la voz de los profesionales argentinos y el caso de estudio de Cummins Inc.

El caso de Cummins demostró que la implementación de estrategias de DE&I alineadas con un enfoque integral, tal como lo establece el marco teórico, genera resultados significativos en la creación de ambientes laborales más justos y equitativos (HR LineUp, 2024; Cummins, 2024). Iniciativas como el establecimiento de objetivos claros para la representación de mujeres en roles de liderazgo y el compromiso con la contratación de personas con discapacidad ejemplifican cómo se puede traducir la teoría en prácticas efectivas. Estas acciones no solo fomentan la equidad, sino que también impulsan la innovación y la competitividad de la compañía. Como se pudo aprovechar el valor de la diferencia como una ventaja competitiva.

El marco teórico subrayó que los sesgos inconscientes y las barreras culturales limitan el desarrollo del talento inclusivo (Araiza, 2024; HR LineUp, 2024). Cummins, a través

de programas como los Grupos de Recursos de Empleados (ERGs), capacitación en DE&I, sesgos inconsciente y “Valorar la Diferencia” evidenció cómo las compañías pueden abordar estas barreras. Al proporcionar espacios seguros y promover la conciencia sobre sesgos, Cummins logró aumentar la representación de grupos subrepresentados y reducir las desigualdades, ejemplificando la importancia de acciones afirmativas para superar barreras estructurales y culturales.

El marco teórico estableció que la promoción de DE&I no solo beneficiaba a las organizaciones en términos de desempeño financiero, sino que también contribuía al desarrollo social (HR LineUp, 2024). El caso de Cummins respaldó esta perspectiva, al demostrar cómo su compromiso con la equidad de género y la inclusión de personas con discapacidad han generado valor para la sociedad y otorgado una ventaja competitiva a la compañía. Esta compañía transmitió sus valores a sus colaboradores para que los vivan como tales dentro y fuera del entorno laboral. Este enfoque integral reforzó que la inclusión no es solo un imperativo ético, sino una estrategia económica clave.

El análisis del caso de Cummins y los hallazgos de la encuesta destacaron que la implementación de estrategias integrales, como la capacitación en sesgos inconscientes y la creación de entornos accesibles, es esencial para derribar las barreras estructurales y culturales que limitan el desarrollo del talento inclusivo. Tal como sugiere el marco teórico, abordar estos desafíos requiere no solo de políticas inclusivas, sino también un compromiso cultural sostenido (Araiza, 2024; HR LineUp, 2024). La experiencia de Cummins demostró que prácticas como los Grupos de Recursos de Empleados (ERGs) y la tecnología inclusiva pudieron generar un impacto significativo, promoviendo una cultura laboral equitativa, diversa e inclusiva (Knudsen, 2024).

El marco teórico y los resultados de la encuesta coincidieron en que la falta de representación en puestos de liderazgo (50% de los encuestados) y la insuficiencia de

infraestructura accesible son barreras críticas para avanzar en materia de DE&I (HR LineUp, 2024; Encuesta, 2024). Cummins, por otro lado, ha demostrado que establecer metas de representación específicas, como alcanzar el 50% de diversidad de género en su liderazgo global, contribuyeron significativamente al cambio estructural (Cummins, 2024). Este enfoque reforzó la premisa de que un liderazgo inclusivo no solo mejora la equidad, sino que también impulsa la innovación y la competitividad empresarial (Araiza, 2024; Knudsen, 2024).

El marco teórico subrayó que la diversidad y la inclusión son factores clave para el desempeño financiero y la resiliencia organizacional (HR LineUp, 2024). La experiencia de Cummins respaldó también esta idea al mostrar cómo su compromiso con DE&I le ha permitido obtener una ventaja competitiva, mientras que los datos de la encuesta reflejaron que muchas organizaciones en Argentina aún no han alcanzado un nivel de madurez en estas prácticas (solo el 31.8% conoce los datos demográficos relacionados con DE&I) (Encuesta, 2024). Este contraste reforzó la necesidad de que más compañías adopten estrategias robustas de talento inclusivo para fortalecer tanto su impacto económico como social (Knudsen, 2024; Cummins, 2024).

Por último, los profesionales del sector privado argentino encuestados señalaron la importancia del dinamismo en las iniciativas de DE&I para adaptarse a los entornos dinámicos (Encuesta, 2024). El caso de éxito de Cummins reconfirmó que es necesario un enfoque dinámico, monitoreando constantemente qué necesitan los colaboradores para sentirse incluidos y brindar su máximo potencial.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha analizado el estado actual del talento inclusivo en el sector privado argentino, definiendo los principales desafíos y barreras para su desarrollo, identificando mejores prácticas en Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) y proponiendo estrategias para superar las limitaciones existentes.

A partir de los descubrimientos de dicha investigación, se puede definir al talento inclusivo como la capacidad de las organizaciones para identificar, atraer, desarrollar y aprovechar la diversidad de habilidades, perspectivas y experiencias de todos sus colaboradores, incluyendo grupos históricamente subrepresentados, como las mujeres y personas con discapacidad.

Los datos demográficos revelaron brechas de género en el sector privado argentino. Solo el 36% de las posiciones de liderazgo están ocupadas por mujeres, y persiste una brecha salarial de entre el 26% y el 44%, dependiendo del tipo de trabajo y sector. Según Claudia Goldin, estas desigualdades se explican, entre otros factores, por lo que denominó la “revolución silenciosa”, allí donde la mujer y el hombre buscan un desarrollo profesional, es la mujer la que no cuenta con un espacio para eso. La brecha salarial, la falta de flexibilidad horaria y de políticas equitativas como licencias parentales compartidas, que permitiría un reparto más justo de las responsabilidades familiares, y por ende del desarrollo profesional, alimentan y perpetúan a la brecha de género. Esto cobra especial relevancia considerando que el Banco Mundial (2023) estimó que un incremento en la participación laboral de las mujeres podría aumentar el PBI mundial en un 20%. Sin embargo, en Argentina, por citar un ejemplo, las licencias parentales desiguales perpetúan las disparidades, dejando a las mujeres fuera del ámbito laboral por períodos prolongados y limitando su crecimiento profesional. Aún queda un camino por recorrer en términos de equidad para la mujer en ámbito laboral.

En el caso de las personas con discapacidad, los datos demográficos desagregados dan cuenta de la falta de interés en la visualización de esta brecha en Argentina. Similar a lo sucedido en las respuestas de la encuesta a profesionales del sector privado, que si bien postulaban que sus compañías consideraban importante la DE&I en un 77%, solo un 31% conocía los datos demográficos relacionados. La no visualización lleva a la invisibilización y a la falta de estrategias claras. Solo el 32% de las personas con discapacidad está laboralmente activa, y los hombres presentan una tasa de empleo 15% mayor a la de las mujeres. El 18% no busca empleo debido a la percepción de que su condición les impide acceder a oportunidades. Además, las mujeres con discapacidad enfrentan mayores dificultades debido a la carga de trabajo no remunerado en el hogar. La ausencia de políticas locales que compatibilicen pensiones por discapacidad con empleos registrados, junto con la falta de accesibilidad física y tecnológica en las compañías, agravan esta situación planteando un escenario que no les permite elegir dónde y de qué trabajar.

Los principales obstáculos identificados en esta investigación fueron los sesgos inconscientes, la falta de representación en roles de liderazgo y la ausencia de políticas claras. Estas barreras perpetúan desigualdades estructurales y limitan el acceso equitativo a oportunidades laborales y desarrollo profesional. Como resaltó la OIT, y también se ha señalado en las respuestas a la encuesta y en el caso de éxito, enfrentar estos desafíos requiere de un trabajo en equipo entre las compañías, el Estado, los sindicatos, ONGs y el sistema educativo, entre otros.

El caso de Cummins Inc. demostró cómo las estrategias bien implementadas en materia de DE&I pueden generar un impacto positivo tanto en los colaboradores como en el desempeño y crecimiento organizacional, y en la sociedad en su conjunto. Iniciativas como el establecimiento de objetivos de diversidad de género (Ej.: 50% en liderazgo) y de representatividad de personas con discapacidad (Ej.: 7% de representación global),

la creación y promoción de espacios seguros para los colaboradores a través de Grupos de Recursos de Empleados (ERGs), la implementación de accesibilidad edilicia y tecnología en puestos de trabajo, la constante capacitación en materia de sesgos inconscientes, y el reconocimiento de una nueva competencia: “Valorar la Diferencia”; han demostrado ser efectivas. Estas iniciativas, monitoreadas por una cultura organizacional inclusiva, han fortalecido la innovación de la compañía, demostrando que la DE&I son un factor clave para la competitividad.

¿Qué estrategias pueden implementarse en el sector privado argentino para promover el talento inclusivo y generar un impacto positivo en la sociedad? Basándonos en el marco teórico, los resultados de la encuesta y el caso de éxito analizado, se propone un enfoque integral y proactivo que incluya:

- Desarrollo de una cultura organizacional inclusiva: para que todos los colaboradores puedan dar su máximo potencial y fortalecer el sentido de pertenencia basado en valores de equidad y justicia.
- Capacitación en sesgos inconscientes: para abordar las barreras culturales y fomentar un cambio hacia una mirada más equitativa e inclusiva, para generar más oportunidades de equidad e inclusión.
- Implementación de políticas claras de DE&I y procesos más justos: como la evaluación de candidatos basada en competencias, y no en funcionalidad, y la eliminación de sesgos inconscientes en los procesos de selección y evaluación de resultados.
- Liderazgo inclusivo: estableciendo objetivos específicos para la inclusión de mujeres y personas con discapacidad en roles estratégicos, que a su vez sirvan como motor de tracción para el desarrollo de otras personas de grupos subrepresentados.
- Colaboración estratégica: con Universidades y ONGs para ampliar las oportunidades de formación e inserción laboral.

- Adaptación de puestos de trabajo: adaptando entornos físicos y tecnológicos para garantizar la accesibilidad y participación plena de todos los colaboradores.

El talento inclusivo necesita de un enfoque intencional y proactivo, que aborde los desafíos y las barreras, y que construya una cultura organizacional inclusiva en todos los niveles de la organización, permitiéndole a cada persona alcanzar su máximo potencial. Culturas organizaciones inclusivas como la que pudimos conocer a través del caso de éxito de Cummins, en la cual todos los colaboradores se sientan valorados y empoderados para dar su máximo potencial. Culturas organizacionales que busquen una fuerza laboral representativa de sus comunidades, en la cual los grupos subrepresentados, históricamente discriminados, tengan un espacio donde contribuir adaptado a sus necesidades particulares. Una cultura organizacional que visualice las brechas y barreras para abordarlas activamente, construyendo sociedades más equitativas y justas.

En conclusión, fomentar el talento inclusivo en el sector privado argentino requiere adoptar un enfoque intencional y proactivo para la atracción y desarrollo de grupos subrepresentados en la sociedad. Las organizaciones que han priorizado la diversidad y la inclusión han demostrado un mayor éxito a largo plazo. La pregunta de cómo operar sin dejar de lado la diversidad se ha vuelto fundamental para garantizar un crecimiento sostenible de las compañías y generar un impacto positivo en la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

Marchiori, E. (2014). *Seis razones para abrazar la diversidad y la tolerancia en todas las empresas*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/seis-razones-para-abrazar-la-diversidad-y-la-tolerancia-en-todas-las-empresas-nid1707438/>

Araiza, E. (2024). *Diversidad, Equidad e Inclusión: ¿Qué es y cuál es la diferencia entre estos conceptos?*. <https://www.linkedin.com/pulse/diversidad-equidad-e-inclusi%C3%B3n-qu%C3%A9-es-y-cu%C3%A1l-la-entre-araiza-1o03c/>

Boyles, M. (2023). *DEI: What It Is & How to Champion It in the Workplace*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dei>

HRLineUp (2024). *What is Underrepresented Talent and Best Strategies for Sourcing the Talent (¿Qué es el talento subrepresentado y cuáles son las mejores estrategias para captarlo?)*. <https://www.hrlineup.com/what-is-underrepresented-talent-and-best-strategies-for-sourcing-the-talent/>

World Economic Forum (2024). *Brecha de género: el panorama laboral de las mujeres en 2024*. <https://es.weforum.org/agenda/2024/07/brecha-de-genero-asi-es-el-panorama-laboral-de-las-mujeres-en-2024/#:~:text=El%20avance%20de%20la%20mujer,tasas%20de%20empleo%20han%20aumentado>

Foro Económico Mundial (2024). *Global Gender Gap 2024 INSIGHT REPORT (Informe Mundial sobre la Brecha de Género 2024)*. <https://es.weforum.org/agenda/2024/07/brecha-de-genero-asi-es-el-panorama-laboral-de-las-mujeres-en-2024/#:~:text=El%20avance%20de%20la%20mujer,tasas%20de%20empleo%20han%20aumentado>

Indec (2023). *Remuneración al trabajo asalariado, ingreso mixto e insumo de mano de obra, por sexo y tramos de edad*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/cgi_sex0 edad_08_23474842329E.pdf

Indec (2018). *Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad Resultados definitivos 2018*.

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

Berniell I.; Edo M. & Marhionni M. (2023). *Claudia Goldin: Premio Nobel al estudio de las brechas de género*.

<https://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/en/claudia-goldin-premio-nobel-al-estudio-de-las-brechas-de-genero/#:~:text=Con%20un%20enfoque%20original%20que,de%20los%20%C3%BAltimos%20dos%20iglos.>

Jarnestad J.; The Royal Swedish Academy of Sciences. (2023). *An Evolving Economic Force*. <https://www.nobelprize.org/uploads/2023/12/goldin-lecture-slides.pdf>

Tagarro, A. (2023). *Las 3 grandes discriminaciones sexistas en el trabajo, explicadas por la Nobel Claudia Goldin*. <https://www.abc.es/xlsemanal/a-fondo/diferencias-brecha-salarial-soluciones-claudia-goldin-premio-nobel-economia.html#:~:text=Claudia%20Goldin%20se%20convierte%20en,abordar%20las%20soluciones%20con%20precisi%C3%B3n.>

Noli, L. (2022). *Las mujeres y la inserción laboral*. <https://www.perfil.com/noticias/50y50/las-mujeres-y-la-insercion-laboral-por-mg-luciana-noli.phtml>

Miller, J. I. (1977). *Diversity: A History of Commitment*. <https://www.cummins.com/company/global-impact/diversity/history-of-commitment>

Rumsey, J. (2024). *2023-2024 Cummins Sustainability Progress Report (Reporte de Sustentabilidad 2023-2024)*. <https://www.cummins.com/sites/default/files/2024-07/2023-2024-Cummins-Sustainability-Progress-Report.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2023). *Más allá de las cifras: cómo es el mercado de trabajo para personas con discapacidad en Argentina*. <https://www.ilo.org/es/resource/news/mas-alla-de-las-cifras-como-es-el-mercado-de-trabajo-para-personas-con>

Knudsen, T. (2024). *Recognizing people with disabilities (Reconociendo a las personas con discapacidad)*. https://www.cummins.com/news/2024/03/15/recognizing-people-disabilities?utm_source=instagram&utm_medium=organic-social&utm_campaign=corp-na-careers-newsroom#

Jaramillo León, A., & López Masís, R. (2016). *Guías y Herramientas de Inclusión Socio Laboral para Personas con Discapacidad*. CBM.